

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
FLEKSIBLE TIME TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA PADA PT. JASA
RAHARJA KOTA SOLOK**

TESIS

**Untuk memenuhi Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen**



Disusun Oleh :

Nama : Piter

NIM : 20402300225

**PROGRAM MAGISTER MANJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN
TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
FLEKSIBLE TIME TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA PADA PT. JASA
RAHARJA KOTA SOLOK**

Disusun Oleh :

Piter

NIM: 20402300225

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Februari 2025

Dosen Pembimbing,



Digitally signed
by Nurhidayati
Date:
2025.02.06
11:19:46 +07'00'

Prof. Nurhidayati, SE., MSi., Ph.D
NIK. 210499043

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *FLEKSIBLE TIME* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA PADA PT. JASA RAHARJA KOTA SOLOK

Disusun Oleh :

Piter

NIM. 20402300225

Telah dipertahankan di depan Penguji

Pada tanggal 13 Februari 2025

Susunan Dewan Penguji

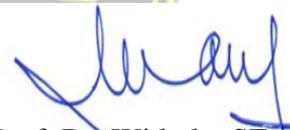
Pembimbing,



Digitally signed
by Nurhidayati
Date: 2025.02.18
05:18:36 +07'00'

Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D

Penguji I,



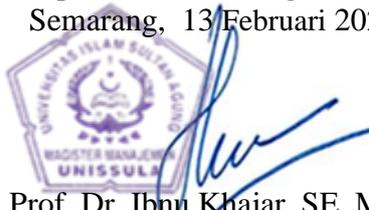
Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si

Penguji II,



Prof. Dr. Ken Sudarti, S.E., M.Si

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Semarang, 13 Februari 2025



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
Ketua Program Studi Magister Manajemen

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Piter

NIM : 20402300225

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul:

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *FLEKSIBLE TIME* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA PADA PT. JASA RAHARJA KOTA SOLOK

merupakan hasil karya sendiri, bebas dari peniruan terhadap karya orang lain, kutipan pendapat dan tulisan orang lain dikutip sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah yang berlaku. Tesis yang penulis ajukan benar-benar asli dan belum pernah diajukan oleh orang lain untuk mendapatkan gelar akademik. Magister Manajemen baik di Unissula maupun di perguruan tinggi lainnya. Tesis ini tidak terdapat karya-karya atau pendapat yang dipublikasikan oleh orang lain, dan atau penulis sendiri secara tertulis telah mencantumkan dengan jelas nama pengarang serta dicantumkan dalam daftar pustaka.

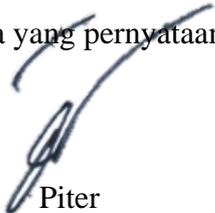
Saya bersedia menarik tesis yang telah diajukan, apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan dalam tesis ini terkandung ciri-ciri plagiat dan bentuk-bentuk peniruan lainnya yang dianggap melanggar peraturan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Semarang, 13 Februari 2025

Saya yang pernyataan,

Pembimbing

Digitally signed
by Nurhidayati
Date: 2025.02.18
05:18:59 +07'00'
Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D
NIK. 210499043


Piter
NIM. 20402300225

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Piter

NIM : 20402300225

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul :

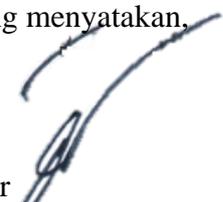
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *FLEKSIBLE TIME* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA PADA PT. JASA RAHARJA KOTA SOLOK

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 04 Desember 2024

Yang menyatakan,



Piter

NIM. 20402300225

*Coret yang tidak perlu

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Keberhasilan tidak terletak pada keberuntungan, melainkan pada persiapan yang tekun”

(Anonim).

“Keberhasilan adalah perjalanan panjang dari satu kegagalan ke kegagalan berikutnya tanpa kehilangan semangat”

(Winston Churchill)

“Kesuksesan bukanlah akhir dari perjalanan, melainkan awal dari pencapaian yang lebih besar”

(Nelson Mandela)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rasa syukur kepada Allah SWT, atas limpahan rahmat-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian tesis ini, saya persembahkan penelitian tesis ini kepada :

“Bapak dan ibu yang telah memberikan dukungan dan do'anya, istriku dan anak-anakku yang selalu memotivasi selama dalam penyusunan tesis ini, kepada saudara dan teman-temank”

ABSTRAK

PT Asuransi Kerugian Jasa Raharja adalah perusahaan asuransi milik negara Indonesia yang berfokus pada perlindungan korban kecelakaan lalu lintas. Didirikan pada 1 Januari 1961, perusahaan ini beroperasi di bawah naungan Indonesia Financial Group dan memiliki kantor pusat di Jakarta. Dengan misi utama memberikan santunan kepada korban kecelakaan. Penelitian ini bertujuan untuk membahas secara detail Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Fleksible Time* Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok yang berjumlah 75 orang. Penelitian ini menggunakan teknik total sampling. Diperoleh jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 75 pegawai. Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan model persamaan struktural dan model pengukuran. Hasil penelitian diperoleh (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. (2) *Fleksible time* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Hal ini berarti bahwa *fleksible time* yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. (3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap motivasi kerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. (4) *Fleksible time* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Hal ini berarti bahwa *fleksible time* yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap motivasi kerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. (5) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. (6) Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Pengujian tersebut dapat diartikan bahwa motivasi kerja sangat mampu menjadi variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. (7) Motivasi kerja belum mampu memediasi pengaruh *fleksible time* terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Pengujian tersebut dapat diartikan bahwa motivasi kerja belum mampu menjadi variabel mediasi antara *fleksible time* terhadap kinerja pegawai

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, *Fleksible Time*, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

PT Asuransi Kerugian Jasa Raharja is an Indonesian state-owned insurance company that focuses on protecting traffic accident victims. Established on January 1, 1961, the company operates under the auspices of the Indonesia Financial Group and has its head office in Jakarta. With the main mission of providing compensation to accident victims. This study aims to discuss in detail the Influence of Transformational Leadership and Flexible Time on Employee Performance Mediated by Work Motivation at PT. Jasa Raharja, Solok City. The type of quantitative descriptive research. The population in this study were all employees of PT. Jasa Raharja, Solok City, totaling 75 people. This study used a total sampling technique. The number of samples used in this study was 75 employees. The instrument used in data collection was a questionnaire. Data analysis used Partial Least Square (PLS) with a structural equation model and a measurement model. The results of the study obtained (1) Transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance at PT. Jasa Raharja, Solok City. This means that high transformational leadership has an increasing influence on employee performance at PT. Jasa Raharja, Solok City. (2) Flexible time has a positive and significant effect on employee performance at PT. Jasa Raharja, Solok City. This means that high flexible time has an increasing influence on employee performance at PT. Jasa Raharja, Solok City. (3) Transformational leadership has a positive and significant effect on work motivation at PT. Jasa Raharja, Solok City. This means that high transformational leadership has an increasing influence on employee work motivation at PT. Jasa Raharja, Solok City. (4) Flexible time has a positive and insignificant effect on work motivation at PT. Jasa Raharja, Solok City. This means that high flexible time has an increasing influence on employee work motivation at PT. Jasa Raharja, Solok City. (5) Work motivation has a positive and significant effect on employee performance at PT. Jasa Raharja, Solok City. This means that high work motivation has an increasing influence on employee performance at PT. Jasa Raharja, Solok City. (6) Work motivation is able to mediate the influence of transformational leadership on employee performance at PT. Jasa Raharja, Solok City. The test can be interpreted that work motivation is very capable of being a mediating variable between transformational leadership and employee performance. (7) Work motivation has not been able to mediate the influence of flexible time on employee performance at PT. Jasa Raharja Kota Solok. The test can be interpreted that work motivation has not been able to be a mediating variable between flexible time and employee performance

Keywords: Transformational Leadership, Flexible Time, Work Motivation and Employee Performance.

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Segala puji bagi Allah SWT atas segala rahmat hidayah dan karunia-Nya, shalawat serta salam tetap tercurahkan kepada Baginda Nabi Muhammad SAW. sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Fleksible Time* Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada PT. Jasa Raharja Kota Solok”. Tesis ini disusun untuk melaksanakan penelitian guna memenuhi syarat meraih gelar S2 pada Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyelesaian tesis ini penulis tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan yang diberikan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Gunarto, S.H.,M.Hum. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Ibu Prof. Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D selaku Dosen Pembimbing yang selalu memberikan arahan dan motivasinya kepada penulis.
4. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat kepada penulis.

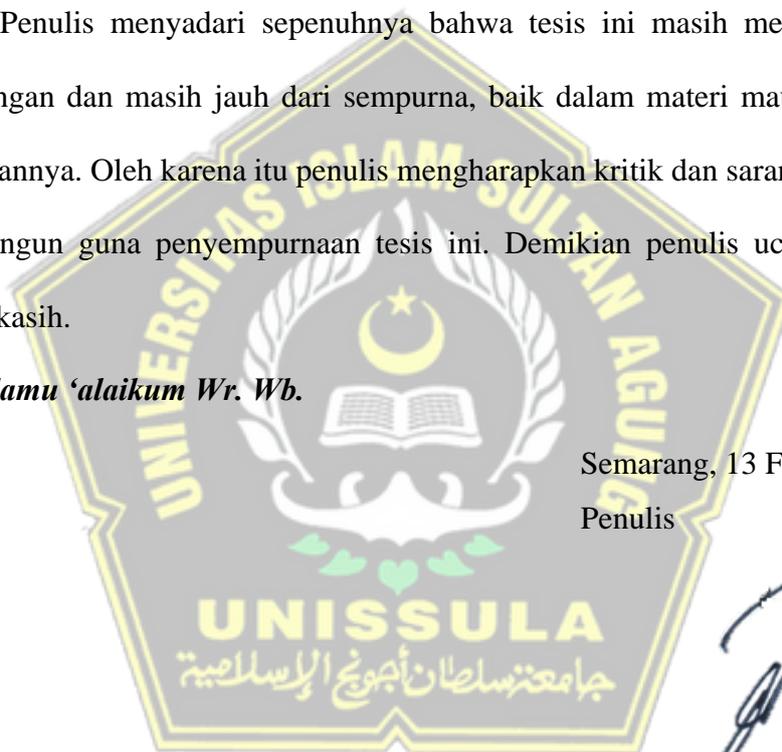
5. Istri dan anak-anakku yang senantiasa memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
6. Kepada semua pihak yang berkontribusi baik secara fisik maupun non fisik dalam menyelesaikan penulisan tesis ini yang tidak dapat penulis sebut satu persatu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih memiliki banyak kekurangan dan masih jauh dari sempurna, baik dalam materi maupun tata cara penulisannya. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna penyempurnaan tesis ini. Demikian penulis ucapkan banyak terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 13 Februari 2025

Penulis



Piter

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Rumusan Masalah	11
1.5 Manfaat Penelitian	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Kinerja Pegawai	13
2.2 Kepemimpinan Transformasional.....	18
2.3 <i>Fleksible Time</i>	23
2.4 Motivasi Kerja	27
2.5 Penelitian Terdahulu	30

2.6 Hipotesis	35
2.7 Kerangka Pemikiran.....	35
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	37
3.2 Populasi dan Sampel	37
3.3 Sumber dan Jenis Data.....	38
3.4 Metode Pengumpulan Data..	39
3.5 Definisi Operasional Variabel dan Indikator	39
3.6 Teknik Analisis	42
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Hasil Penelitian	50
4.2 Karakteristik Responden.....	50
4.3 Analisis Deskriptif	52
4.4 Hasil Analisis Data SEM-PLS (<i>Partial Least Square</i>)	56
4.5 Pengujian Hipotesis.....	63
4.6 Pembahasan Hasil Penelitian	69
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	77
5.2 Saran.....	78

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 KPI Perwakilan Solok 2023	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	30
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	40
Tabel 4.1 Profil Responden.....	50
Tabel 4.2 Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	52
Tabel 4.3 Deskriptif Variabel <i>Fleksible Time</i>	53
Tabel 4.4 Deskriptif Variabel Motivasi Kerja.....	54
Tabel 4.5 Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai	55
Tabel 4.6 Nilai <i>Outer Loadings</i>	58
Tabel 4.7 Nilai <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	58
Tabel 4.8 Nilai <i>Reabilitas</i>	59
Tabel 4.9 <i>Result for Path Coefficient</i>	60
Tabel 4.10 Evaluasi Nilai R Square	62
Tabel 4.11 <i>Result For Path Coefficient</i>	64
Tabel 4.12 <i>Spesific Indirect Effect</i>	67
Tabel 4.13 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	36
Gambar 4.1 Structural Model Inner	60



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia merupakan aset penting dalam suatu perusahaan karena Sumber Daya Manusia menentukan keberhasilan suatu instansi. Sumber Daya Manusia di instansi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan instansi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama instansi agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Pandangan terhadap Sumber Daya Manusia dapat dilihat secara individu maupun secara kelompok, hal tersebut dikarenakan perilaku manusia mempunyai sifat dan karakteristik yang berbeda-beda. Pengelolaan sumber daya manusia secara profesional diharapkan kinerja pegawai nya semakin meningkat. Begitu juga dengan organisasi sebagai salah satu sarana yang membutuhkan sumber daya manusia, memiliki peranan yang sangat strategis dalam peningkatan hasil kinerja pegawai sehingga hasil kinerja pegawai suatu organisasi dapat meningkat (Purwanto; et al., 2019).

Optimalisasi tanggungjawab instansi dalam menghadapi tuntutan perkembangan zaman mendorong untuk mempertimbangkan secara matang kualitas sumber daya manusia. Ketersediaan sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu instansi, maka perlu adanya keterlibatan pegawai dalam menjalankan seluruh aktivitas. Salah satu hal yang harus menjadi perhatian instansi adalah hasil kinerja pegawai. Pegawai yang dalam bekerja tidak merasakan kenyamanan, kurang dihargai, dan tidak bisa mengembangkan

segala potensi yang mereka miliki, maka secara otomatis pegawai tidak dapat fokus dan berkonsentrasi secara penuh terhadap pekerjaan yang dilakukan (Widiyanti, 2019).

Kinerja menjadi sangat penting karena penurunan kinerja baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi dapat memberi dampak yang berarti dalam suatu organisasi. Seorang pimpinan memiliki tugas yang cukup berat dimana dia harus selalu berusaha meningkatkan kinerjanya dan memberi motivasi bagi bawahannya agar dapat meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Hasibuan, 2019).

Perkembangan industri jasa saat ini tidak terlepas dari peran sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan, sehingga dengan meningkatnya kualitas sumber daya manusia perusahaan menyebabkan terciptanya peningkatan pelayanan yang berbasis pelanggan dan pada akhirnya mampu menciptakan nilai perusahaan. (Dessler, 2021) meringkas bahwa dalam organisasi yang modern, *Intangible Asset* sangat berperan dalam meningkatkan produktifitas organisasi, meningkatkan responsif perusahaan terhadap penciptaan produk yang inovatif serta perubahan teknologi yang dinamis, menghasilkan jasa pelanggan yang dapat diandalkan, membangun komitmen

pegawai serta menempatkan sumber daya manusia sebagai elemen penting dalam membangun dan mengembangkan strategi organisasi perusahaan. Seperti halnya yang terjadi pada PT. Jasa Raharja Cabang Kota Solok, dengan peningkatan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan asuransi kecelakaan lalu lintas jalan dan penumpang angkutan umum yang menuntut kinerja sumber daya manusia perusahaan yang tinggi dengan diharapkan mampu menyesuaikan dengan visi dan misi strategis perusahaan.

Dalam mewujudkan visi perusahaan, haruslah dilakukan perancangan misi–misi yang relevan sehingga dapat dengan mudah dipahami, dimengerti dan dilaksanakan oleh anggota organisasi perusahaan. PT. Jasa Raharja seutuhnya memiliki misi yang kuat dan konsisten sehingga dalam pengimplementasiannya dengan tujuan perusahaan. Misi PT. Jasa Raharja yang dikenal dengan “Catur Bakti Ekakarsa Jasa Raharja” (Sumber, Rencana Jangka Panjang PT. Jasa Raharja) adalah : 1. Bakti kepada masyarakat, dengan mengutamakan perlindungan dasar dan pelayanan prima sejalan dengan kebutuhan masyarakat. 2. Bakti kepada Negara, dengan mewujudkan kinerja terbaik sebagai penyelenggara Program Asuransi Sosial dan Asuransi Wajib, serta Badan Usaha Milik Negara. 3. Bakti kepada Perusahaan, dengan mewujudkan keseimbangan kepentingan agar produktifitas dapat tercapai secara optimal demi kesinambungan Perusahaan. 4. Bakti kepada Lingkungan, dengan memberdayakan potensi sumber daya bagi keseimbangan dan kelestarian lingkungan.

Untuk melihat hasil kinerja pegawai kita lihat dari data KPI (*Key Performance Index*) Perwakilan Kota Solok tahun 2023 yang menggambarkan hasil kinerja disajikan tabel 1.1 berikut ini :

Tabel 1.1
KPI Perwakilan Solok 2023

No	KPI	Target 2023	Realisasi	Nilai Prestasi
<i>Financial</i>				
	Combined Ratio	81,09	88,25	91,17%
	Risk Based Capital (RBC) Induk	685,39	763,34	110,00%
	Pertumbuhan Premi	106,83%	90,30	84,53%
	Outstanding IWKBU	99,62%	103,32	103,71%
<i>Customer</i>				
	Kolektabilitas SWDKLLJ	80	98,00	110,00%
	Evaluasi kinerja pelayanan luar biasa	100	110,00	110,00%
	Efektivitas program pencegahan kecelakaan	12	12	100,00%
<i>Internal Process</i>				
	Evaluasi manajemen risiko unit kerja	80	65	85,00%
	Peningkatan akuntabilitas transaksi keuangan	90	80	90,00%
<i>Learning & Growth</i>				
	Pengembangan kompetensi pegawai	90	98	110,00%
	Akhlak culture health index unit kerja (ACHI)	50	50	100,00%

Sumber : KPI Perwakilan Solok, 2024

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat di lihat bahwa hasil temuan target 2023 dan realisasi nya masih terdapat 4 (empat) indikator yang belum mencapai 100% yaitu Combine Ratio, pertumbuhan ekonomi, Evaluasi manajemen risiko unit kerja dan Peningkatan akuntabilitas transaksi keuangan Berdasarkan hasil evaluasi internal terhadap data diatas, salah satu faktor utama yang berkontribusi dalam pencapaian KPI diatas adalah masih belum optimalnya kinerja pegawai. Hal ini dapat terlihat dari penyelesaian kerja yang belum sesuai

dengan target, kurang responsif dengan perkembangan teknologi serta rasa tanggung jawab yang belum sepenuhnya didedikasikan dalam pencapaian visi misi perusahaan. Dari informasi dan fakta data di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja pegawai belum optimal, terindikasi disebabkan oleh kepemimpinan transformasional, *fleksible time* dan motivasi kerja.

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan transformasional. Menurut (Edward, 2019) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Pratista, 2019) dan (Nurhadian, 2018) diperoleh kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah *fleksible time*. *Fleksible time* adalah pemberian jam kerja yang fleksibel bagi karyawan yang membuat karyawan bekerja dalam waktu yang singkat, hal ini menyebabkan karyawan mempunyai waktu luang yang lebih banyak sehingga dapat mendorong mereka untuk meningkatkan kreativitas guna memajukan perusahaan. Waktu kerja yang fleksibel dapat meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan di perusahaan, dengan demikian perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas serta tingkat turnover dapat

diturunkan. Fleksibilitas kerja dapat mempengaruhi rasa nyaman karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan dapat bekerja lebih leluasa dan maksimal sehingga kinerjanya dapat meningkat. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Siskayanti & Sanica, 2022) dan (Widiyanto, 2022) diperoleh kesimpulan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Menurut (Handoko, 2018) motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja sama sehingga mencapai hasil yang optimal. Suatu perusahaan dapat berkembang dengan baik dan mampu mencapai tujuannya, karena didasari oleh motivasi. Motivasi tersebut dapat bersifat intrinsik, yaitu motivasi yang timbul karena tenaga penjualan yang menemukan *reward* dengan melakukan pekerjaan itu sendiri. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Markus, 2020) dan (Widiastuti et al., 2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai.

Dari pengamatan yang penulis lakukan di PT. Jasa Raharja Kota Solok dalam pelaksanaannya PT. Jasa Raharja masih dihadapi dengan berbagai kendala terkait kebijakan fleksibilitas yang diimplementasikan. Secara umum fleksibilitas mempunyai manfaat positif terhadap kinerja perusahaan dimana adanya kelonggaran jadwal kerja sebagai alternatif dalam memenuhi kualitas hidup pegawai di luar pekerjaan. Fleksibilitas kerja dapat menurunkan konflik pekerjaan, menurunkan stres kerja yang dapat mempengaruhi performa individu

yang juga dapat mengakibatkan berkurangnya niat untuk hidup pegawai dan akhirnya menjadi keluar terutama pada pekerja wanita yang pada akhirnya akan memilih meneruskan tanggungjawab keluarga dibanding bertahan pada pekerjaan dan mengabaikan komitmen terhadap keluarga. Berdasarkan sumber data International Workplace Group (2019) menghasilkan sekitar 80% pekerja lebih memilih untuk melakukan pekerjaan dengan pilihan yang fleksibel. Pimpinan melakukan berbagai upaya untuk membuat pegawai merasa puas, mulai dari memperhatikan arahan-arahan yang jelas ketika pegawai melakukan pekerjaan, penyelesaian masalah dengan diskusi agar tujuan perusahaan tercapai. Pemimpin dalam menjalankan perannya selalu memperhatikan pegawainya, sehingga pegawai merasa nyaman dan puas dalam bekerja, karena semua detail pekerjaan dijelaskan secara jelas dan berkesinambungan, sehingga dapat memicu motivasi kerja pegawai agar lebih meningkat. Dengan tidak tercapainya beberapa indikator KPI Tahun 2023 yang disebabkan oleh masih belum optimalnya kinerja pegawai akibat rendahnya motivasi pegawai yang mungkin disebabkan oleh tidak puasnya pegawai dengan apa yang diperolehnya saat ini, sedangkan tuntutan pekerjaan makin lama makin berat serta harus bisa menyesuaikan dengan perkembangan teknologi terkini. Konsekuensi yang harus dihadapi perusahaan, disiplin yang masih belum optimal, rendahnya rasa tanggung jawab yang berakibat terhadap tugas-tugas kantor masih banyak yang terbengkalai.

Riset gap hasil penelitian sebelumnya menurut (Widiyanto, 2022) fleksibilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Salah satu

faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah fleksibilitas kerja. Fleksibilitas kerja merupakan kebijakan yang diberikan oleh perusahaan yang bersifat formal maupun informal yang berkaitan dengan jadwal/kapan (*timing flexibility*), tempat (*place flexibility*), waktu (*time flexibility*) karyawan bekerja serta kebijakan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan. Fleksibilitas mempunyai makna bahwa karyawan mempunyai kebebasan waktu dalam beroperasi. Fleksibilitas ini secara umum mempunyai manfaat positif dimana dari jadwal kerja alternatif untuk kualitas hidup karyawan di luar pekerjaan didokumentasikan dengan baik. Sedangkan menurut hasil penelitian (Siskayanti & Sanica, 2022) fleksibilitas berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t_1 -hitung 0,375 lebih kecil dari nilai t -tabel 2,0322, dan t hitung berada pada daerah penerimaan H_0 , oleh karena itu H_a ditolak maka H_0 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar. Maka hipotesis yang menyatakan “fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar selama *work from home*” ditolak.

Menurut hasil penelitian (Anam & Mukaffi, 2020) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh sebesar 33,22% dan merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif fungsi kepemimpinan akan semakin

meningkatkan kinerja pegawai. Dalam organisasi pemimpin memainkan peranan yang amat penting, bahkan menentukan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan begitu penting dalam suatu organisasi, bahkan ada yang berpendapat, jika ditanya faktor apa yang terpenting dalam organisasi untuk memajukan organisasi, mereka menjawab kepemimpinan. Sedangkan menurut hasil penelitian (Nurhadian, 2018) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti kinerja karyawan naik atau turun dipengaruhi oleh kepemimpinan yang berlaku di perusahaan tersebut. Semakin baik kepemimpinan yang diterapkan maka semakin baik pula kinerja karyawannya. Demikian sebaliknya semakin buruk kepemimpinan yang diterapkan maka semakin buruk pula kinerja karyawannya.

Menurut hasil penelitian (Fransisco, 2020) motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Witel Tangerang BSD. Hal ini berarti jika motivasi yang dimiliki oleh karyawan PT. Telkom Witel Tangerang BSD semakin meningkat maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Witel Tangerang BSD. Indikator dengan nilai loading paling tinggi pada motivasi yaitu “Saya melakukan pekerjaan yang menantang”. Indikator ini berada dalam sub variabel motivasi ekstrinsik, sehingga pimpinan perlu terus memberikan tugas yang menantang agar karyawan selalu termotivasi dalam bekerja. Sedangkan menurut hasil penelitian (Bastari et al., 2020) motivasi memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja At the Regional Development Bank of South

Kalimantan. Hasil tabulasi frekuensi jawaban responden menunjukkan bahwa peran terbesar dalam membangun motivasi adalah dimensi faktor ekstern dengan nilai indikator terbesar kompensasi yang memadai. Sedangkan faktor intern dengan indikator terbesar pada penghargaan. Dimensi Kebutuhan berprestasi memiliki nilai terkecil dengan indikator terbesarnya adalah penghargaan dan prestasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi terbesar karyawan terletak pada faktor ekstern yang berkaitan dengan kompensasi yang memadai. Tetapi hasil uji parsial menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti ingin melakukan penelitian tentang **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Fleksible Time* Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada PT. Jasa Raharja Kota Solok.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan reset gab yang telah diuraikan di atas, maka masalah penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawai melalui *fleksible time*, kepemimpinan transformasional dimediasi oleh motivasi kerja. Oleh karena itu pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok ?
2. Bagaimana pengaruh *fleksible time* terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok ?

3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan tranformasional terhadap motivasi kerja PT. Jasa Raharja Kota Solok ?
4. Bagaimana pengaruh *fleksible time* terhadap motivasi kerja PT. Jasa Raharja Kota Solok ?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok ?
6. Bagaimana motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok ?
7. Bagaimana motivasi kerja memediasi pengaruh *fleksible time* terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *fleksible time* terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan tranformasional terhadap motivasi kerja PT. Jasa Raharja Kota Solok
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *fleksible time* terhadap motivasi kerja PT. Jasa Raharja Kota Solok
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok

6. Untuk mengetahui dan menganalisis motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok
7. Untuk mengetahui dan menganalisis motivasi kerja memediasi pengaruh *flexible time* terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini merupakan evaluasi terhadap pengetahuan teoritis yang telah penulis dapatkan selama masa studi dan menambah pengetahuan tentang kepemimpinan transformasional dan *flexible time*, motivasi kerja dan kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Instansi

Sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan kepemimpinan transformasional *flexible time*, motivasi kerja dan kinerja pegawai.

2. Bagi Penulis

Dapat mengaplikasikan pengetahuan, pengalaman, dan wawasan peneliti dalam bangku perkuliahan jurusan magister manajemen.

3. Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya

Sebagai bahan rujukan untuk mahasiswa yang akan melakukan penelitian dengan variabel yang sama.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Pegawai

Menurut (Mulyadi, 2018) kinerja merupakan terjemah dari bahasa Inggris *performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis perusahaan, kepuasan, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja berkaitan dengan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Menurut (Hasibuan, 2019) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Handoko, 2018) kinerja adalah kemampuan seseorang dipengaruhi oleh bakat dan minat, sedangkan usaha dipengaruhi motivasi, insentif, dan rancangan pekerjaan serta yang masuk dukungan organisasi adalah mencakup pelatihan pengembangan sumberdaya manusia dan tersedianya peralatan organisasi.

Menurut (Mangkunegara, 2019) kinerja merupakan hasil kerja kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikannya.

Menurut (Simamora, 2019) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Setiap karyawan dalam perusahaan dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja Perusahaan terbentuk dari kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil pekerjaan dari pegawai dalam mencapai kegiatan yang dilakukan oleh pegawai tersebut untuk mewujudkan tujuan, visi dan misi suatu organisasi.

2.1.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut (Simamora, 2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu sebagai berikut :

1. Faktor internal pegawai

Faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor yang diperoleh misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi. Semakin tinggi faktor-faktor internal semakin tinggi pula kinerja pegawai dan begitu sebaliknya.

2. Faktor lingkungan internal organisasi

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja yang sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan

lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

3. Faktor eksternal organisasi.

Faktor-faktor eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu budaya masyarakat juga faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut (Sedarmayanti, 2019) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sebagai berikut :

1. Kualitas dan kemampuan pegawai

Hal-hal yang berhubungan dengan motivasi, lingkungan kerja, pengembangan karier, pendidikan/ pelatihan, terhadap kinerja pegawai.

2. Sarana pendukung

Hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).

2.1.2 Unsur-unsur Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut (Handoko, 2018) unsur-unsur yang dinilai dari kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

2. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan kinerja yang dicapai seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik dan tepat waktu.

4. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketentuan, dan peraturan.

5. Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

6. Kerjasama

Kerjasama merupakan kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

7. Prakarsa

Prakarsa merupakan kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen.

2.1.3 Pengukuran Kinerja Pegawai

Menurut (Sedarmayanti, 2019) kinerja pegawai dapat di ukur dari beberapa hal yaitu :

1. Hasil kerja

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

2. Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja,

3. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

4. Kecakapan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

5. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

6. Disiplin waktu dan absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

2.1.4 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut (Mangkunegara, 2019) terdapat beberapa indikator kinerja pegawai yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas

Hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan

2. Kuantitas

Jumlah hasil kerja yang dinyatakan dalam waktu tertentu dalam menyelesaikan tugas

3. Tanggungjawab

Kesadaran manusia dalam bertingkah laku maupun dalam perbuatan yang sengaja atau tidak sengaja

4. Kerjasama

Kesadaran pekerja untuk berpartisipasi secara horizontal maupun vertikal baik urusan pekerjaan ataupun tidak

5. Inisiatif

Keinginan yang berasal dari dalam diri pekerja serta dalam mengatasi masalah

2.2 Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Edward, 2019) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan

terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka.

Menurut (Pratista, 2019) kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk mebayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka.

Menurut (Wahyudi & Yuniawan, 2017) kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin Transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi dan bawahan harus menerima dan mengakui pemimpinnya.

Menurut (Mangkunegara, 2019) kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan, perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan yang lebih baik menentang status quo dan aktif. Kepemimpinan Transformasional juga diartikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang menciptakan perubahan positif dan bernilai bagi suatu organisasi.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah mengubah kesadaran para pegawai akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan dan membangkitkan pegawai untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri demi mencapai sasaran organisasi.

2.2.1 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Mangkunegara, 2019) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain:

1. Pengaruh ideal (*Idealized influence*)

Perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.

2. Pertimbangan individual (*Individualized consideration*)

Meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.

3. Motivasi inspirasional (*Inspirational motivation*)

Meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.

4. Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*)

Perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Menurut (Edward, 2019) ada beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu sebagai berikut :

1. Memiliki strategi yang jelas

Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.

2. Kepedulian

Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.

3. Merangsang anggota

Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.

4. Menjaga kekompakan tim

Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.

5. Menghargai perbedaan dan keyakinan

Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut (Pratista, 2019) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan yaitu :

1. Kepemimpinan karismatik

Tipe yang menarik pengikutnya menggunakan gaya heroik/luar biasa.

2. Kepemimpinan transaksional

Tipe yang memandu serta memotivasi pengikutnya untuk mencapai sasaran dengan menjabarkan kebutuhan tugas dan perannya.

3. Kepemimpinan transformasional

Tipe yang menginspirasi pengikutnya secara mendalam untuk melampaui kepentingan pribadi mereka.

4. Kepemimpinan visioner

Tipe yang menciptakan dan menyampaikan visi masa depan yang realistis, kredibel dan menarik.

2.2.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Avolio, Bass and Jung (1999:442) dalam buku (Sedarmayanti, 2019) ada beberapa indikator kepemimpinan transformasional sebagai berikut :

1. *Idealized influenced*

Pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.

2. *Inspirational motivation*

Pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.

3. *Intellectual simulation*

Pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya

4. *Individualized consideration*

Pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan

2.3 *Fleksible Time*

Fleksible time menurut Carlos dkk (Siskayanti & Sanica, 2022) adalah sebuah kebijakan yang diputuskan oleh seorang manajer sumber daya manusia yang bersifat formal atau pengaturan informal yang berkaitan dengan fleksibilitas yang ada di suatu perusahaan. Fleksibilitas jadwal sebagai pengaturan kerjayang fleksibel yang artinya bahwa pemilihan waktu dan tempat kerja baik formal maupun informal yang menjadi fasilitas dalam kebijakan kerja.

Menurut (Widiyanto, 2022) *fleksible time* merupakan suatu sistem dalam pengaturan kerja di mana karyawan dapat memilih berapa lama, kapan dan di mana karyawan bekerja. *Fleksible time* ini adalah salah satu usaha untuk menghadapi persaingan dan mempertahankan suatu perusahaan atau organisasi. Kebijakan ini bermanfaat mengurangi kemangkiran, meningkatkan

produktifitas kerja, mengurangi biaya lembur, dan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Menurut (Siagian, 2019) mengemukakan bahwa salah satu dari *fleksible time* yaitu jam kerja yang fleksibel, ini dapat diringkas sebagai kemampuan anggota organisasi untuk mengontrol durasi jam kerja mereka berdasarkan lokasi kerja (diluar tempat kerja) dan kemampuan untuk memenuhi jadwal kerja yang diberikan oleh organisasi.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *fleksible time* adalah kebijakan yang diberikan oleh perusahaan yang bersifat formal maupun informal yang berkaitan dengan jadwal, tempat, waktu bekerja serta kebijakan yang diberikan oleh perusahaan terhadap pegawai.

2.3.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Fleksible Time*

Menurut (Siskayanti & Sanica, 2022) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *fleksible time* yaitu :

1. Fleksibilitas dalam penjadwalan jam kerja, semacam agenda kerja alternatif (misal waktu fleksibel dalam bekerja serta minggu kerja terkompresi) serta menimpa agenda shift serta rehat.
2. Fleksibilitas *quantiy* jam kerja, semacam *part time* serta pembagian pekerjaan.
3. Fleksibilitas di *place of work*, semacam dirumah ataupun dilokasi yang tidak ditetapkan oleh industri.

2.3.2 Jenis Pengaturan *Fleksible Time*

Secara rinci menyebutkan aspek-aspek fleksibilitas yang dapat diterapkan melalui jenis pengaturan jam kerja fleksibel adalah sebagai berikut (Hada et al., 2020).

1. Tempat kerja (*flexible location* atau *teleworking*)

Jenis jam kerja fleksibel ini tidak menuntut pekerja melakukan pekerjaan dari kantor atau suatu tempat yang secara tetap digunakan sebagai lokasi kerja.

2. Waktu kerja (*flexibility time*)

Jenis jam kerja fleksibel ini memberi kebebasan bagi pekerja, dengan persetujuan perusahaan, untuk mengatur jam kerja di luar jam kerja tetap yang berlaku diperusahaan.

Ada bermacam-macam pengaturan *fleksible time*, beberapa diantaranya yang paling banyak ditemukan dalam praktik adalah :

1. *Fixed working hours*

Jumlah jam kerja ditetapkan sama untuk semua karyawan, misalnya 40 jam per minggu. Karyawan diperbolehkan memilih jam kerja di antara beberapa pilihan yang ditetapkan, misalnya 25 persen karyawan boleh memilih jam 7.00 ± 15.00, 25 persen jam 8.00 ± 16.00, 25 persen lagi jam 9.00 ± 17.00, dan sisanya jam 10.00 ± 18.00.

2. *Flexibel working hours*

Karyawan bebas menentukan jumlah jam kerja yang mereka inginkan dalam setiap harinya, tetapi tetap harus memenuhi 40 jam per minggu. Misalnya

karyawan yang hanya ingin bekerja empat hari dalam seminggu memilih bekerja 10 jam per hari.

3. *Variable working hours*

Jumlah jam kerja semua karyawan ditetapkan sama oleh perusahaan tetapi diluar jam-jam tertentu yang mengharuskan semua karyawan hadir, misalnya jam 10.00 ± 13.00, karyawan bebas memilih jam kerja yang disukai.

2.3.4 Indikator *Fleksible Time*

Menurut Carlos dkk dalam (Siskayanti & Sanica, 2022) *schedule flexibility* merupakan pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti dalam pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik secara formal atau informal, untuk memberikan fasilitas karyawan dalam kebijakan berapa lama (*time flexibility*), kapan (*timing flexibility*), dan dimana (*place flexibility*) karyawan bekerja. Terdapat beberapa indikator *fleksible time* adalah sebagai berikut :

1. *Time Flexibility*

Fleksibilitas karyawan dalam memodifikasi durasi kerja

2. *Timing Flexibility*

Fleksibilitas karyawan dalam memilih jadwal kerjanya

3. *Place Flexibility*

Fleksibilitas karyawan dalam memilih tempat kerja

2.4 Motivasi Kerja

Menurut (Rivai et al., 2019) motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau penggerak. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai-nilai tersebut merupakan sesuatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan.

Menurut (Fahmi, 2019) motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan, motivasi kerja sebagai sekumpulan kekuatan energetik baik dari dalam maupun diluar pekerjaan, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya.

Menurut (Handoko, 2018) motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja sama sehingga mencapai hasil yang optimal. Suatu perusahaan dapat berkembang dengan baik dan mampu mencapai tujuannya, karena didasari oleh motivasi. Motivasi tersebut dapat bersifat intrinsik, yaitu motivasi yang timbul karena tenaga penjualn yang menemukan *reward* dengan melakukan pekerjaan itu sendiri.

Menurut (Hasibuan, 2019) motivasi merupakan faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras. Motivasi merupakan suatu proses yang dilakukan individu yang berupaya

mencapai tujuan, mencakup tiga elemen penting yaitu intensitas, arah, dan kegigihan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah semua hal yang menimbulkan dorongan atau semangat di dalam diri seseorang untuk mengerjakan sesuatu.

2.4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut (Rivai et al., 2019) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja tersebut adalah sebagai berikut :

1. Keinginan untuk hidup (*The desire to live*)

Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang manusia bekerja untuk dapat makan, dan selanjutnya makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.

2. Keinginan untuk suatu posisi (*The desire for position*)

Keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.

3. Keinginan akan kekuasaan (*The desire for power*)

Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki sehingga mendorong orang mau bekerja.

4. Keinginan akan pengakuan (*The desire for recognition*)

Keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja

2.4.2 Metode-metode Motivasi Kerja

Menurut (Handoko, 2018) terdapat dua jenis motivasi kerja yaitu sebagai berikut :

1. Metode langsung (*Direct Motivation*)

Merupakan motivasi materil atau non materil yang diberikan secara langsung kepada seseorang untuk pemenuhan kebutuhan dan kepuasannya. Motivasi ini dapat diwujudkan misalnya dengan memberikan pujian, penghargaan, bonus dan piagam.

2. Metode tidak langsung (*Indirect Motivation*)

Merupakan motivasi yang berupa fasilitas dengan maksud untuk mendukung serta menunjang gairah kerja dan kelancaran tugas. Contohnya adalah dengan pemberian ruangan kerja yang nyaman, penciptaan suasana dan kondisi kerja yang baik.

2.4.3 Indikator Motivasi

Menurut (Hasibuan, 2019) terdapat beberapa indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Berkinerja terbaik

Memberikan yang terbaik untuk perusahaan tempat kita bekerja dengan upaya semaksimal mungkin sehingga hasil kinerja baik dan positif bisa membantu dan mendorong semangat para karyawan untuk bekerja lebih giat untuk mencapai hasil

2. Kinerja berprestasi

Prestasi kerja merujuk pada hasil yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang diukur melalui berbagai kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi

3. Bekerja optimal

Optimal adalah keadaan dimana suatu hal bekerja dengan kapasitas terbaiknya, menghasilkan kualitas yang sangat baik dalam efisiensi optimal.

Dalam dunia bisnis, penggunaan optimal sangat penting untuk meningkatkan kinerja, produktivitas dan profitabilitas perusahaan

2.5 Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini penulis melakukan berbagai peninjauan pada penelitian terdahulu untuk menjadi acuan bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Adapun beberapa penelitian terdahulu tersebut sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, tahun	Judul	Variabel	Kesamaan Variabel	Hasil
1	(Pratista, 2019)	Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan PT. Rafa Topaz Utama Jakarta	Dependen: Kinerja karyawan Independen: kepemimpinan transformasional, motivasi dan lingkungan kerja fisik	Dependen: kinerja Independen: kepemimpinan transformasional dan motivasi	Hasil penelitiannya kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	(Anam & Mukaffi, 2020)	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja	Dependen: Kinerja karyawan Independen:	Dependen: Kinerja karyawan Independen:	Hasil penelitiannya kepemimpinan transformasional dan motivasi

		karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening	kepemimpinan transformasional Intervening : Motivasi	kepemimpinan transformasional dan motivasi	berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3	(Edward, 2019)	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	Dependen: Kinerja karyawan Independen: kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja	Dependen: Kinerja karyawan Independen: kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja	Hasil penelitiannya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	(Siskayanti & Sanica, 2022)	Pengaruh Fleksibilitas kerja, motivasi kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar Selama Work from Home	Dependen: Kinerja karyawan Independen: Fleksibilitas kerja, motivasi kerja dan stres kerja	Dependen: Kinerja karyawan Independen: Fleksibilitas kerja dan motivasi kerja	Hasil penelitiannya fleksibilitas kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
5	(Nurhadian, 2018)	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	Dependen: Kinerja karyawan Independen: kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja	Dependen: Kinerja karyawan Independen: kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja	Hasil penelitiannya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	(Widiyanto, 2022)	Pengaruh fleksibilitas kerja dan kompetensi	Dependen: Kinerja karyawan	Dependen: Kinerja karyawan	Hasil penelitiannya fleksibilitas kerja

		terhadap kinerja karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero)	Independen: Fleksibilitas kerja dan kompetensi	Independen: fleksibilitas kerja	berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	(Djuraidi & Laily, 2020)	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel moderating	Dependen: Kinerja karyawan Independen: kepemimpinan transformasional Moderating : Kepuasan kerja	Dependen: Kinerja karyawan Independen: kepemimpinan transformasional	Hasil penelitiannya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	(Yanti & Mursidi, 2021)	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja karyawan	Dependen: Kinerja karyawan Independen: kepemimpinan transformasional dan kompetensi	Dependen: Kinerja karyawan Independen: kepemimpinan transformasional	Hasil penelitiannya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	(Sitorus & Agustian, 2023)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja dalam Pandangan New Public Management	Dependen: Motivasi kerja Independen: kepemimpinan transformasional	Dependen: Motivasi kerja Independen: kepemimpinan transformasional	Hasil penelitiannya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja
10	(Yusuf et al., 2023)	Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja Generasi Milenial Yang Bekerja pada Perusahaan Swasta di Wilayah Kota	Dependen: Motivasi kerja Independen: Fleksibilitas Kerja dan Kepuasan Kerja	Dependen: Motivasi kerja Independen: Fleksibilitas Kerja	Hasil penelitiannya Fleksibilitas Kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

		Tangerang Selatan			
11	(Yani et al., 2021)	Pengaruh Kepemimpinan Transformatioanal Terhadap Kinerja dan Motivasi Karyawan	Dependen: Kinerja Intervening : Motivasi Independen: Kepemimpinan Transformatioanal	Dependen: Kinerja Intervening : Motivasi Independen: Kepemimpinan Transformatioanal	Hasil penelitiannya motivasi kerja memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformatioanal terhadap kinerja pegawai
12	(Hamdani & Saleh, 2024)	Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja, Integritas Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi pada Bank Syariah Indonesia	Dependen: Kinerja Intervening : Motivasi Independen: Fleksibilitas Jam Kerja	Dependen: Kinerja Intervening : Motivasi Independen: Fleksibilitas Jam Kerja	Hasil penelitiannya motivasi kerja memediasi pengaruh antara fleksibilitas jam kerja terhadap kinerja pegawai
13	(Fransisco, 2020)	<i>The effect of transformational leadership style and work motivation on employee performace SD</i>	<i>Dependent: employee performance</i> <i>Independent: transformational leadership style and work motivation</i>	<i>Dependent: employee performance</i> <i>Independent: transformational leadership style and work motivation</i>	<i>Research results leadership style and work motivation and significant effect on employee performance.</i>

14	(Muhsin et al., 2019)	<i>Transformational leadership style and competency influence on employee performance Branch</i>	<i>Dependent: employee performance</i> <i>Independent: Transformational leadership style and competency</i>	<i>Dependent: employee performance</i> <i>Independent: Transformational leadership style</i>	<i>Research results Transformational leadership style significant employee</i>
15	(Bastari et al., 2020)	<i>Service Performance Model Through Work Motivation: Analysis of Transformational Leadership, Managerial Coaching, and Organizational Commitments (At the Regional Development Bank of South Kalimantan).</i>	<i>Dependent: employee performance</i> <i>Independent: Transformational Leadership, Managerial Coaching, and Organizational Commitments</i>	<i>Dependent: employee performance</i> <i>Independent: Transformational Leadership</i>	<i>Research results transformational leadership, significant effect on employee performance. motivation not significant effect on employee performance</i>
16	(Adri et al., 2019)	<i>The Influence of Transformational Leadership Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as Mediating Variable in Ibnu Sina Hospital in West Sumatera</i>	<i>Dependent: employee performance</i> <i>Independent: Transformational Leadership</i>	<i>Dependent: employee performance</i> <i>Independent: Transformational Leadership</i>	<i>Research results Transformational Leadership significant effect on employee performance.</i>

Sumber :Hasil PenelitianTerdahulu

2.6 Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka selanjutnya dapat diberikan hipotesis sebagai jawaban atau dugaan sementara atas permasalahan tersebut yaitu :

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok

H2: *Fleksible time* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja PT. Jasa Raharja Kota Solok

H4: *Fleksible time* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja PT. Jasa Raharja Kota Solok

H5: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok

H6a: Motivasi kerja memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok

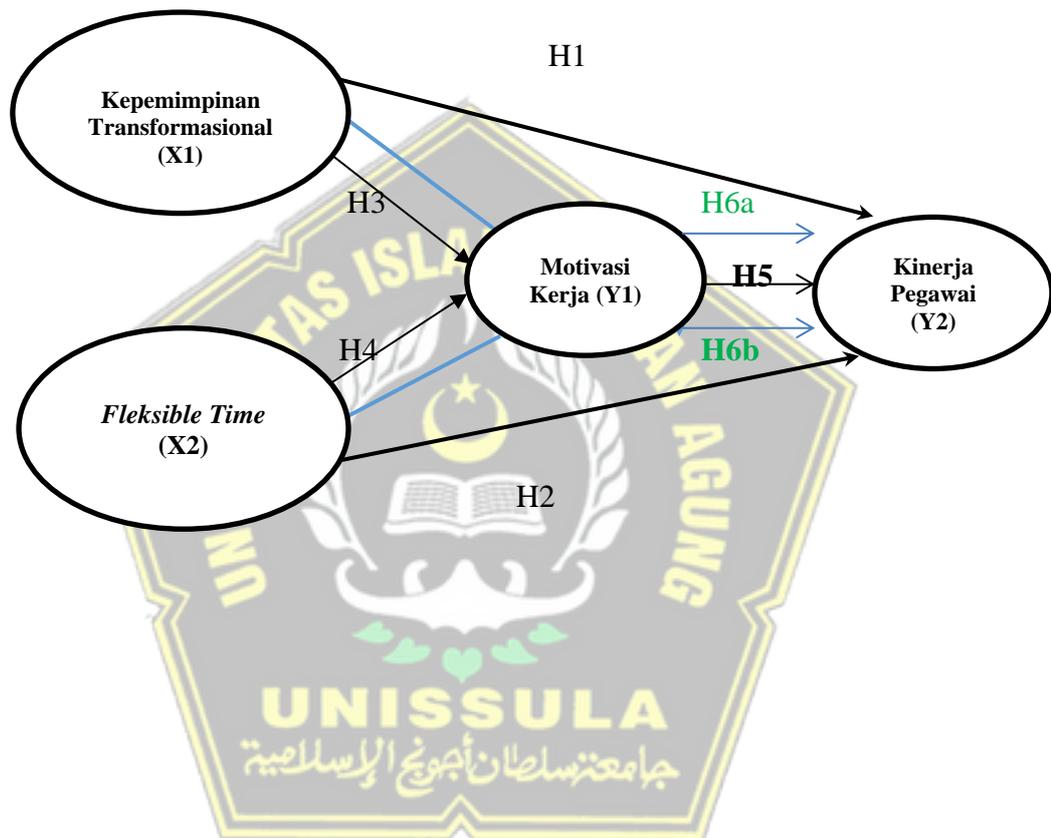
H6b: Motivasi kerja memediasi pengaruh antara *fleksible time* terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok

2.7 Kerangka Pemikiran

Dari rumusan masalah dan landasan teori tersebut di atas dapat di simpulkan bahwa terdapat variabel kepemimpinan transformasional, *fleksible time* sebagai variabel bebas, kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan

motivasi kerja sebagai variabel intervening. Dari hasil kesimpulan di atas dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2018) mengatakan penelitian deskriptif kuantitatif yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan hipotesis penelitian, maka jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1), *fleksible time* (X_2), di mediasi oleh motivasi kerja (Y_1) terhadap kinerja pegawai (Y_2).

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian merupakan sekumpulan objek yang ditentukan melalui suatu kriteria tertentu yang akan dikategorikan ke dalam objek. Objek tersebut bisa termasuk orang, dokumen atau catatan yang di pandang sebagai objek penelitian. Populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok yang berjumlah 75 orang.

Menurut (Sugiyono, 2018) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari papulasi itu. Namun dikarenakan sampel yang digunakan adalah keseluruhan dari populasi, maka sampel dalam penelitian ini adalah sama dengan populasi yaitu seluruh pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok yang berjumlah 75 orang.

Teknik pengambilan sampel ini menggunakan teknik pengambilan sampel penuh (*full sample*), yaitu teknik pengambilan sampel dengan jumlah sampel yang sama dengan populasi (Sugiyono, 2018). Alasan mengambil *total sampling* karena menurut (Sugiyono, 2018), jumlah populasi yang kurang dari 100 seluruh populasi dijadikan sampel penelitian semuanya.

3.3 Sumber dan Jenis Data

Sumber dan jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Data primer; Data yang merupakan jenis data utama yang mendukung penelitian. Sumber data primer ini diperoleh secara langsung dari responden penelitian melalui jawaban responden dalam kuisisioner penelitian yang diedarkan, tentang kepemimpinan transformasional (X_1), *fleksible time* (X_2) di mediasi oleh motivasi kerja (Y_1) terhadap kinerja pegawai (Y_2).

2. Data sekunder; Data yang merupakan jenis data kedua yang mendukung penelitian, data ini diperoleh secara tidak langsung dari sumber informasi yang bukan diusahakan sendiri oleh peneliti. Sumber data sekunder adalah sumber data seperti data pegawai, struktur organisasi, jurnal dan bacaan yang berhubungan dengan penelitian dan sumber data ini diperoleh dari pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yaitu suatu kajian ilmiah yang sistematis tentang bagian-bagian dan fenomena serta hubungannya. Tujuan penelitian kuantitatif adalah untuk mengembangkan dan menggunakan model matematika, teori, dan hipotesis tentang fenomena. Dalam hal metode penelitian kuantitatif, survei dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner yang telah dibuat sebelumnya. Kuisisioner digunakan untuk memperoleh data deskriptif untuk menguji hipotesis dan model analitis. Kuisisioner tertutup digunakan untuk mengumpulkan data, yaitu daftar pertanyaan/ Pernyataan yang di dalamnya terdapat beberapa jawaban atau alternatif jawaban, kemudian responden diminta untuk memilih satu jawaban saja dari beberapa alternatif jawaban.

3.5 Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas dan terikat. Variabel merupakan faktor-faktor yang berperan dalam peristiwa atau gejala yang akan diteliti. Variabel terikat yakni kinerja pegawai. Variabel bebasnya adalah kepemimpinan transformasional dan *fleksible time*. Sedangkan variabel

intervening adalah motivasi kerja. Variabel terikat merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti, variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, sedangkan variabel intervening adalah variabel yang berada diantara variabel independen dan variabel dependen (Sugiyono, 2018).

Definisi operasional variabel merupakan definisi yang dijadikan sebagai dasar dalam menetapkan besarnya nilai dari masing-masing variabel tersebut. Adapun definisi dari masing-masing variabel penelitian ini, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Definisi Variabel	Indikator	Skala
<p>Kinerja Pegawai (Y2)</p> <p>Merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Simamora, 2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Tanggungjawab 4. Kerjasama 5. Inisiatif 	<p>1-5 Skala Likert Pernyataan kuisisioner :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dalam satu tahun terakhir, saya berhasil melayani konsumen dengan sedikit komplain. 2. Dalam satu tahun terakhir, saya berhasil mencapai target pendapatan yang ditugaskan kepada saya. 3. Secara umum, saya mampu menyelesaikan semua pekerjaan dengan penuh tanggungjawab. 4. Saya mampu bekerjasama dengan

		<p>baik dengan rekan kerja satu tim.</p> <p>5. Saya mempunyai cukup banyak inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan</p>
<p>Kepemimpinan Transformasional (X₁)</p> <p>Merupakan tipe kepemimpinan dengan menggunakan cara-cara; <i>idealized influence</i> (mempengaruhi bawahan melalui idealisme), <i>inspirational motivation</i> (menjadi suri taulan/role model), <i>intellectual stimulation</i> (cara berpikir secara cerdas/kreatif), <i>individualized consideration</i> (pertimbangan-pertimbangan individu) yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi bawahan yang luar biasa (Pratista, 2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Idealized influenced</i> 2. <i>Inspirational motivation</i> 3. <i>Intellectual simulation</i> 4. <i>Individualized consideration</i> 	<p>1-5 Skala Likert Pernyataan kuisisioner :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin saya mempengaruhi idealismenya kepada bawahannya. 2. Pimpinan saya menjadi teladan yang baik bagi bawahannya 3. Pemimpin saya mempunyai cara berpikir secara cerdas/kreatif dalam menyelesaikan masalah. 4. Pemimpin saya dalam mengambil keputusan banyak mempertimbangkan latar belakang karyawan
<p>Fleksible time (X₂)</p> <p><i>Fleksible time</i> sebuah kebijakan perusahaan terkait dengan pengaturan waktu kerja yang bersifat fleksible dalam hal : <i>time fleksible</i>, <i>timing flexibility</i>, dan <i>place flexibility</i>. (Carlos dkk dalam Siskayanti & Sanica, 2022).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Time Flexibility</i> 2. <i>Timing Flexibility</i> 3. <i>Place Flexibility</i> 	<p>1-5 Skala Likert Pernyataan kuisisioner :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan tempat saya bekerja cukup fleksibel dalam hal kebijakan durasi jam kerja (jumlah waktu kerja). 2. Perusahaan tempat saya bekerja cukup

		<p>fleksibel dalam hal kebijakan menentukan jadwal kerjanya (kapan mulai dan mengakhiri waktu bekerja).</p> <p>3. Perusahaan tempat saya bekerja cukup fleksibel dalam hal kebijakan menentukan dimana bekerja (bekerja dimana)</p>
<p>Motivasi Kerja (Y1)</p> <p>Merupakan faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan karyawan untuk melakukan kegiatan kerja (Hasibuan, 2019)</p>	<p>1. Berkinerja terbaik 2. Kinerja berprestasi 3. Bekerja optimal</p>	<p>1-5 Skala Likert Pernyataan kuisioner :</p> <p>1. Di perusahaan ini, saya memiliki dorongan yang kuat berkinerja dengan baik. 2. Di perusahaan ini, saya memiliki dorongan yang berprestasi. 3. Di perusahaan ini, saya memiliki dorongan yang kuat bekerja dengan optimal</p>

Sumber: Data Sekunder, Diolah 2024.

3.6 Teknik Analisis

3.6.1 Tingkat Capaian Responden (TCR)

Tingkat Capaian Responden (TCR) adalah ukuran sejauh mana tingkat ketercapaian responden yang digunakan. Tahap pertama dilakukan perhitungan terhadap skor total dari jawaban responden untuk setiap item pernyataan. Adapun rumus untuk menentukan besarnya skor total adalah sebagai berikut (Arikunto, 2019):

$$\text{Skor Total} = (\text{SS.f}) + (\text{S.f}) + (\text{N.f}) + (\text{TS.f}) + (\text{STS.f})$$

Keterangan:

SS = Sangat Setuju (5)

S = Setuju (4)

KS = Kurang Setuju (3)

TS = Tidak Setuju (2)

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

f = Frekuensi

Setelah diperoleh nilai skor total, selanjutnya dapat dihitung rata-rata skor masing-masing variabel dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Arikunto, 2019):

$$\text{Rata - rata Skor} = \frac{\text{Skor Total}}{n}$$

Keterangan:

n = Jumlah Responden

Setelah didapatkan nilai rata-rata skor, selanjutnya dapat dihitung Tingkat Capaian Responden (TCR) dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Arikunto, 2019):

$$\text{TCR} = \frac{\text{Rata - rata Skor}}{5} \times 100\%$$

Keterangan:

TCR = Tingkat Capaian Responden

3.6.2 Analisis SEM-PLS

Penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Menurut (Ghozali, 2018) PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS adalah pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull*, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif. Tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan indikatornya (*loading*). Ketiga, berkaitan dengan means dan lokasi parameter

(nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi 3 tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama, menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi means dan lokasi.

3.6.2.1 Uji Outer Model (*Measurement Model*)

Uji indikator atau disebut juga outer model atau *measurement model* adalah menguji hubungan antara indikator terhadap variabel konstraknya. Dari uji indikator ini diperoleh output validitas dan realibilitas model yang diukur dengan kriteria: *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*.

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity diukur dari korelasi antara skor indikator dengan konstraknya. Indikator individu dianggap valid jika memiliki nilai korelasi di atas 0,50. Apabila ada indikator yang tidak memenuhi syarat ini maka harus dibuang. hal ini dilakukan untuk mengecek kelayakan indikator. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup, Chin, 1998 dalam (Ghozali, 2018).

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity yang diukur dari cross loading antara indikator dengan konstraknya. Indikator dinyatakan valid jika hubungan indikator dengan konstraknya lebih tinggi dibandingkan dengan hubungannya dengan konstruk yang lain. Menindak lanjuti nilai kovergensi, maka nilai diskriminan memiliki logika seperti ini "apa betul indikator ini merupakan pasangan variabel ini". *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *Square Root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0,5, Fornel dan Larcker, 1981 dalam (Ghozali, 2018).

3. *Composite Reability*

Composite Reability yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *Cronbach's Alpha* (Ghozali, 2018). Uji reliabilitas diperkuat dengan *Cronbach Alpha*. Nilai diharapkan $> 0,7$ untuk semua konstruk.

3.6.2.2 Uji Inner Model (Model Struktural)

Inner model (inner relation, structural model dan substantive theory) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Secara umum nilai R-square adalah 0.75, 0.50, dan 0.25 yang diinterpretasikan sebagai kuat, moderat dan lemah.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Di samping melihat nilai R-square, model PLS juga dievaluasi dengan melihat Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

Berikut untuk pengujian Inner model dapat dilakukan dengan melihat nilai Q^2 (*predictive relevance*). Untuk menghitung Q^2 dapat digunakan rumus:

$$Q^2 = 1 - [(1-R_1^2) \times (1-R_2^2) \dots \times (1-R_p^2)]$$

3.6.2.3 Regresi Linear Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu : kepemimpinan tranformasional (X1) *flexible time* (X2), dan motivasi kerja (Y1) terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja pegawai (Y2). Persamaan regresi menurut (Sugiyono, 2018) adalah sebagai berikut :

Model I

$$Y1 = a + b1x1 + b2x2 + e$$

Model II

$$Y2 = a + b1x1 + b2x2 + b3Y1 + e$$

Y2 = Kinerja Pegawai

X1 = Kepemimpinan Tranformasional

X2 = *Flexible time*

Y1 = Motivasi Kerja

a = Konstanta

b = Koefisien regresi masing-masing variabel X (b1,b2).

e = Standar Error

3.6.2.4 Pengujian Hipotesa

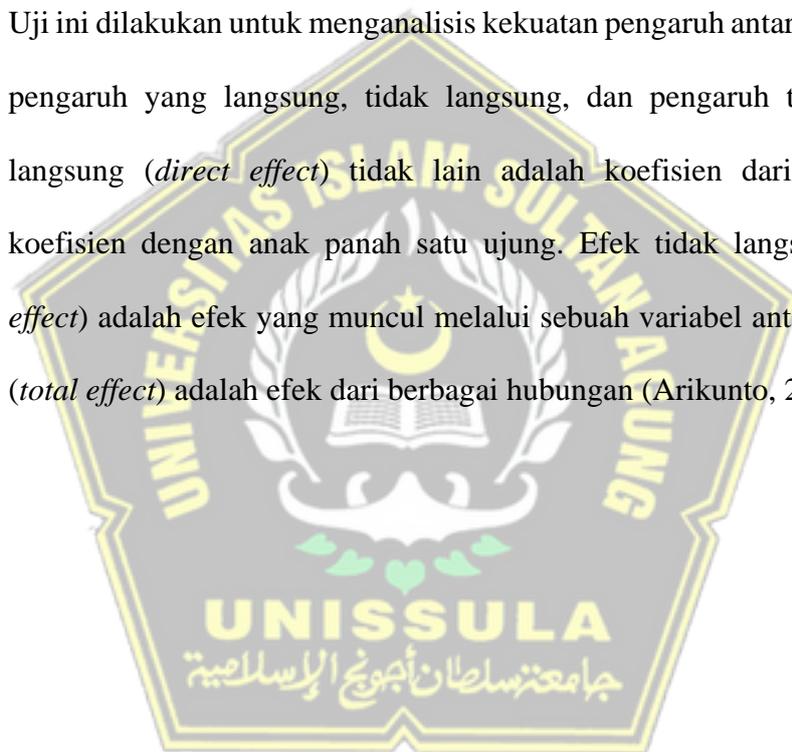
1. Uji Pengaruh Langsung

Secara umum metode *explanatory research* adalah pendekatan metode yang menggunakan PLS. Hal ini disebabkan pada metode ini terdapat pengujian Hipotesa. Menguji hipotesis dapat dilihat dari nilai $t_{\text{statistic}}$

dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik maka untuk alpha ($\alpha=5$ persen), dengan nilai $t_{tabel} = 2,01$. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan Hipotesa adalah H_a diterima dan H_o di tolak ketika $t_{statistic} > 2,01$. Untuk menolak/menerima Hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a signifikan jika nilai $p < 0,05$.

2. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Uji ini dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, dan pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan (Arikunto, 2019).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Berdasarkan data-data yang diperoleh selama penelitian dan analisis study, akan diuraikan dengan analisis deskriptif dengan bantuan program software SmartPLS versi 4 untuk menganalisis data. Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan gambaran objek penelitian yang meliputi karakteristik responden. Analisis ini bertujuan untuk mendukung dan menjabarkan pembahasan secara rinci. Sedangkan analisis regresi digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel-variabel yang telah diteliti dan untuk uji hipotesis yang telah dirumuskan dalam bab sebelumnya.

4.2 Karakteristik Responden

Untuk karakteristik responden berdasarkan dari data angket yang sudah disebar maka diperoleh Profil dari 75 responden sebagai berikut :

Tabel 4.1 Profil Responden

No	Karakteristik	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin		
	a. Laki-laki	46	61,3
	b. Perempuan	29	38,7
	Total	75	100,0
2	Pendidikan Terakhir		
	a. SMA/SMK	8	10,7
	b. D3	24	32,0
	c. D4/S1	43	57,3
	Total	75	100,0

3	Masa Kerja		
	a. <5 Tahun	5	6,7
	b. 5-10 Tahun	21	28,0
	c. > 10 Tahun	49	65,3
	Total	75	100,0

Sumber : data primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.1 diketahui bahwa sebaran data profil responden yang dikelompokkan menjadi 3 kelompok yaitu berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir dan masa kerja. Berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa dari 75 responden yang diambil sebagai sampel penelitian terdapat laki-laki sebanyak 46 orang (61,3%) dan perempuan sebanyak 29 orang (38,7%). Mayoritas jenis kelamin pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok adalah laki-laki sebanyak 46 orang. Berdasarkan pendidikan terakhir menunjukkan bahwa dari 75 responden yang diambil sebagai sampel penelitian terdapat berpendidikan SMA/SMK sebanyak 8 orang (10,7%), D3 sebanyak 24 orang (32,0%) dan D4/S1 sebanyak 43 orang (57,3%). Mayoritas pendidikan terakhir pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok adalah D4/S1 sebanyak 43 orang. Berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa dari 75 responden yang diambil sebagai sampel penelitian terdapat masa kerja <5 tahun sebanyak 5 orang (6,7%), 5-10 tahun sebanyak 21 orang (28,0%) dan >10 tahun sebanyak 49 orang (65,3%). Mayoritas masa kerja pegawai PT. Jasa Raharja Kota Solok adalah > 10 tahun sebanyak 49 orang.

4.3 Analisis Deskriptif

4.3.1 Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transformasional

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap kepemimpinan transformasional (X1). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel kepemimpinan transformasional (X1) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4.2 Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

NO	Indikator	Indeks										Rata-rata	Keterangan
		SS		S		KS		TS		STS			
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
1	<i>Idealized influnced</i>	46	230	6	24	7	21	15	30	1	1	4,08	Tinggi
2	<i>Inspirational motivation</i>	15	75	26	104	29	87	5	10	0	0	3,68	Rendah
3	<i>Intellectual simulation</i>	38	190	6	24	31	93	0	0	0	0	4,09	Tinggi
4	<i>Individualized consideration</i>	31	155	11	44	33	99	0	0	0	0	3,97	Rendah
Nilai rata-rata											3,95		

Sumber : data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.2 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden untuk *intellectual simulation* dapat diartikan bahwa *intellectual simulation* atau stimulasi intelektual, perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru, disini pimpinan sudah mempunyai cara berpikir secara cerdas/kreatif dalam menyelesaikan masalah yang terjadi. Rata-rata dari *idealized influnced* yang dapat diartikan bahwa *idealized influnced* atau pengaruh ideal, perilaku yang

membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin, disini pimpinan sudah mampu mempengaruhi idealismenya kepada bawahannya. Rata-rata dari *individualized consideration* yang dapat diartikan bahwa *individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya, disini pimpinan dalam mengambil keputusan banyak mempertimbangkan latar belakang karyawan. Rata-rata dari *inspirational motivation* yang dapat diartikan bahwa *inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya, disini pimpinan sudah menjadi teladan yang baik bagi bawahannya.

4.3.2 Analisis Deskriptif *Fleksible Time*

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap *fleksible time* (X2). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *fleksible time* (X2) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4.3 Deskriptif Variabel *Fleksible Time* (X2)

NO	Indikator	Indeks										Rata-rata	Keterangan
		SS		S		KS		TS		STS			
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
1	<i>Time Flexibility</i>	46	230	9	36	0	0	20	40	0	0	4,08	Tinggi
2	<i>Timing Flexibility</i>	51	255	3	12	19	57	2	4	0	0	4,37	Tinggi
3	<i>Place Flexibility</i>	42	210	13	52	2	6	18	36	0	0	4,05	Tinggi
Nilai rata-rata												4,16	

Sumber : data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden untuk *timing flexibility* dapat diartikan bahwa *timing flexibility*, fleksibilitas karyawan dalam memilih jadwal kerjanya disini Perusahaan tempat bekerja cukup fleksibel dalam hal kebijakan menentukan jadwal kerjanya (kapan mulai dan mengakhiri waktu bekerja). Rata-rata dari *time flexibility* yang dapat diartikan bahwa *time flexibility*, Fleksibilitas karyawan dalam memodifikasi durasi kerja, disini Perusahaan tempat saya bekerja cukup fleksibel dalam hal kebijakan durasi jam kerja (jumlah waktu kerja). Rata-rata dari *place flexibility* yang dapat diartikan bahwa *place flexibility*, Fleksibilitas karyawan dalam memilih tempat kerja, disini Perusahaan tempat saya bekerja cukup fleksibel dalam hal kebijakan menentukan dimana bekerja (bekerja dimana).

4.3.3 Analisis Deskriptif Motivasi Kerja

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap motivasi kerja (Y1). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel motivasi kerja (Y1) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4.4 Deskriptif Variabel Motivasi Kerja (Y1)

NO	Indikator	Indeks										Rata-rata	Keterangan
		SS		S		KS		TS		STS			
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
1	Berkinerja terbaik	51	255	1	4	23	69	0	0	0	0	4,37	Tinggi
2	Kinerja berprestasi	50	250	2	8	23	69	0	0	0	0	4,05	Tinggi
3	Bekerja optimal	60	300	7	28	8	24	0	0	0	0	4,49	Tinggi
Nilai rata-rata												4,30	

Sumber : data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.4 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden untuk bekerja optimal, disini pegawai sudah memiliki dorongan yang kuat bekerja dengan optimal. Rata-rata dari berkinerja terbaik, di perusahaan ini pegawai memiliki dorongan yang kuat berkinerja dengan baik. Rata-rata dari kinerja berprestasi, di perusahaan ini pegawai sudah memiliki dorongan yang berprestasi.

4.3.4 Analisis Deskriptif Kinerja Pegawai

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap kinerja pegawai (Y2). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel kinerja pegawai (Y2) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4.5 Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Y2)

NO	Indikator	Indeks										Rata-rata	Keterangan
		SS		S		KS		TS		STS			
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
1	Kualitas	49	245	3	12	23	69	0	0	0	0	4,35	Tinggi
2	Kuantitas	48	240	2	8	25	75	0	0	0	0	3,97	Rendah
3	Tanggungjawab	61	305	7	28	7	21	0	0	0	0	4,53	Tinggi
4	Kerjasama	28	140	26	104	21	63	0	0	0	0	4,09	Tinggi
5	Inisiatif	21	105	32	128	22	66	0	0	0	0	3,99	Rendah
Nilai rata-rata												4,18	

Sumber : data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.5 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden untuk tanggungjawab dapat diartikan bahwa tanggungjawab, Kesadaran manusia dalam bertingkah laku maupun dalam perbuatan yang sengaja atau tidak sengaja, disini secara umum, pegawai mampu menyelesaikan semua pekerjaan dengan penuh tanggungjawab. Rata-rata dari kualitas dapat diartikan bahwa kualitas, hasil kerja

sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, disini dalam satu tahun terakhir, pegawai berhasil melayani konsumen dengan sedikit komplain. Rata-rata dari kerjasama dapat diartikan bahwa kerjasama, hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, disini pegawai mampu bekerjasama dengan baik dengan rekan kerja satu tim. Rata-rata dari inisiatif dapat diartikan bahwa inisiatif, keinginan yang berasal dari dalam diri pekerja serta dalam mengatasi masalah, disini pegawai mempunyai cukup banyak inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Rata-rata dari kuantitas dapat diartikan bahwa kuantitas, Jumlah hasil kerja yang dinyatakan dalam waktu tertentu dalam menyelesaikan tugas, dalam satu tahun terakhir, pegawai berhasil mencapai target pendapatan yang telah ditugaskan kepada mereka.

4.4 Hasil Analisis Data SEM-PLS (*Partial Least Square*)

Penelitian ini menggunakan metode PLS (*Partial Least Square*) dengan software SmartPLS versi 4 untuk menganalisis data. Menurut (Ghozali, 2018) PLS (*Partial Least Square*) secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran (*outer model*) sekaligus pengujian model struktural (*inner model*). Dalam penelitian ini, uji model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas. Sedangkan uji model struktural (*inner model*) digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

4.4.1 Hasil Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Uji model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk mengetahui validitas dan reabilitas data model penelitian yang menghubungkan antara indikator dengan variabel latennya.

4.4.1.1 Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Uji validitas konvergen (*convergent validity*) dilakukan dengan cara mengkolerasikan skor item (indikator) dengan skor konstruknya dengan syarat nilai loading factor $\geq 0,7$ agar indikator tersebut dapat dinyatakan valid. Menurut (Ghozali, 2018), jika nilai loading factor antara 0,5-0,6 maka dikatakan cukup memenuhi syarat validitas konvergen (*convergent validity*). Sehingga jika terdapat nilai loading factor $< 0,5$ pada hasil perhitungan model pengukuran (*outer model*), maka akan dikeluarkan dari model. Dalam penelitian ini batasan nilai *convergent validity* $\geq 0,7$. Berikut ini adalah hasil *outer loadings* dengan menggunakan *SmartPLS.4* :

Tabel 4.6 Nilai *Outer Loadings*

Item Kuesioner	<i>Fleksible Time (X2)</i>	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kinerja Pegawai (Y2)	Motivasi Kerja (Y1)	Keterangan
X1.1		0,817			Valid
X1.2		0,813			Valid
X1.3		0,705			Valid
X1.4		0,730			Valid
X2.1	0,979				Valid
X2.2	0,940				Valid
X2.3	0,966				Valid
Y1.1				0,973	Valid
Y1.2				0,974	Valid
Y1.3				0,865	Valid
Y2.1			0,915		Valid
Y2.2			0,887		Valid
Y2.3			0,837		Valid
Y2.4			0,750		Valid
Y2.5			0,802		Valid

Sumber : data primer yang diolah, 2024

Uji validitas konvergen (*convergent validity*) juga dapat dilakukan melalui pemeriksaan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dengan syarat nilai AVE $\geq 0,5$ (Ghozali, 2018). Nilai AVE menggambarkan besarnya keragaman variabel manifest yang dapat dimiliki konstruk laten. Variabel manifest sering diartikan sebagai indikator. Hasil pemeriksaan nilai AVE dalam penelitian ini sudah memenuhi syarat nilai AVE $\geq 0,5$ seperti yang dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja pegawai	0,706
Motivasi kerja	0,881
Kepemimpinan transformasional	0,590
<i>Fleksible time</i>	0,925

Sumber: Hasil Uji AVE (*Average Variance Extracted*), Tahun 2024

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai AVE untuk semua variabel memiliki nilai AVE $> 0,5$, yaitu 0,590 untuk variabel kepemimpinan transformasional (X1), 0,925 untuk variabel *fleksible time* (X2), 0,881 untuk variabel motivasi kerja (Y1), dan 0,706 untuk variabel kinerja pegawai (Y2).

4.4.1.2 Penilaian Reliabilitas

Setelah diketahui tingkat kevalitan data, maka langkah berikut adalah mengetahui tingkat keandalan data atau tingkat reliabel dari masing-masing konstruk atau variabel. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kestabilan suatu alat ukur (Ghozali, 2018). Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang dapat dikatakan reliabel jika memiliki nilai $\geq 0,6$ dan $\geq 0,7$. Hasil uji reliabilitas dalam

penelitian ini sudah memenuhi syarat nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,6$ dan *Composite Reliability* $\geq 0,7$ yang dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Nilai Reabilitas

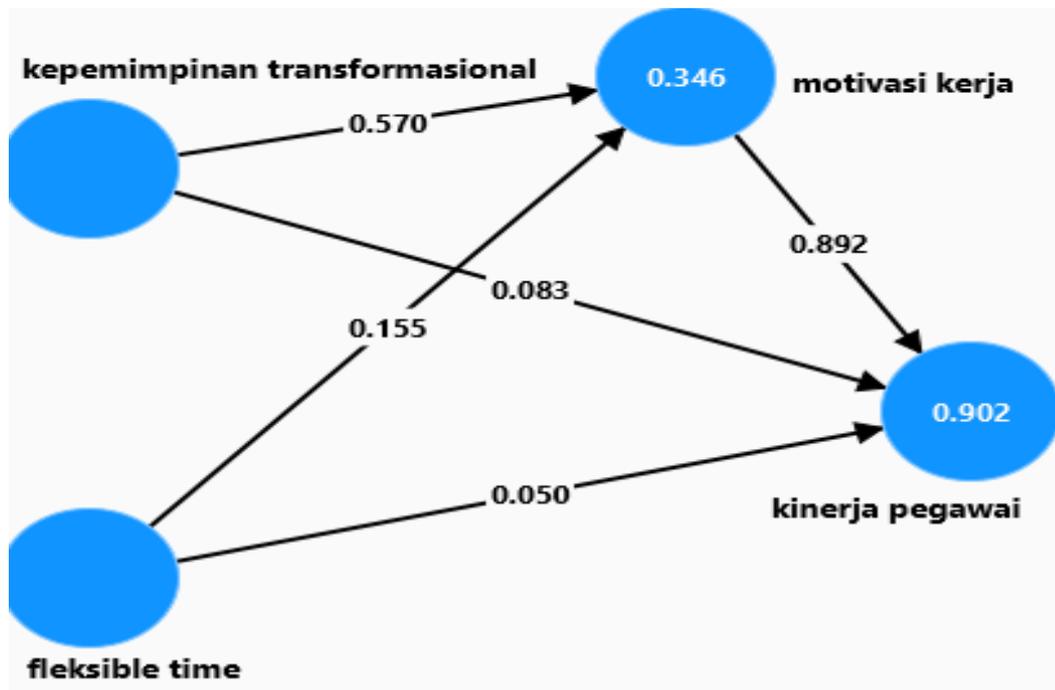
Variabel	Composite Reliability	Coronbachs Alpha	Keterangan
Kinerja pegawai	0,897	0,920	Reliabel
Motivasi kerja	0,931	0,937	Reliabel
Kepemimpinan transformasional	0,790	0,886	Reliabel
<i>Fleksible time</i>	0,960	1,031	Reliabel

Sumber: Hasil Uji *Reability and Validity*, Tahun 2024

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,6$ dan *Composite Reliability* $> 0,7$, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki reliabilitas yang baik serta sesuai dengan syarat nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,6$ dan *Composite Reliability* $\geq 0,7$.

4.4.2 Pengujian Inner Model (*Structural Model*)

Proses pengujian selanjutnya adalah pengujian *inner model* atau model struktural yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar konstruk sebagaimana yang telah dihipotesiskan. Model struktural dievaluasi dengan memperhatikan nilai *R-Square* untuk konstruk endogen dari pengaruh yang diterimanya dari konstruk eksogen. Berikut model struktural hasil uji dengan menggunakan *SmartPLS.4* :



Gambar 4.1 Structural Model Inner

4.4.2.1 Evaluasi Nilai *Path Coefficient*

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan software SmartPLS versi 4, diperoleh nilai *path coefficient* yang menggambarkan kekuatan hubungan antar variabel seperti yang dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Result for *Path Coefficient*

Path	Original Sampel
Kepemimpinan transformasional -> Kinerja pegawai	0,083
Kepemimpinan transformasional -> Motivasi kerja	0,570
Motivasi kerja -> Kinerja pegawai	0,892
<i>Fleksible time</i> -> Kinerja pegawai	0,050
<i>Fleksible time</i> -> Motivasi kerja	0,155

Sumber: Hasil Uji *Path Coefficient*, Tahun 2024

Berdasarkan tabel di atas model struktur di atas dapat dibentuk Persamaan Model sebagai berikut :

1. Model Persamaan I, merupakan gambaran besarnya pengaruh konstruk kepemimpinan transformasional dan *fleksible time* terhadap motivasi kerja dengan koefisien yang ada ditambah dengan tingkat *error* yang merupakan kesalahan estimasi atau yang tidak bisa dijelaskan dalam model penelitian.

Model persamaan I pada penelitian adalah sebagai berikut :

- $Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$
- $Y_1 = 0,570X_1 + 0,155X_2$

Persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai koefisien kepemimpinan transformasional sebesar 0,570 yang artinya apabila kepemimpinan transformasional ditingkatkan satu satuan dengan asumsi variabel lain nilainya konstan maka motivasi kerja mengalami peningkatan senilai 0,570. Kemudian nilai koefisien *fleksible time* sebesar 0,155 yang artinya apabila *fleksible time* ditingkatkan satu satuan dengan asumsi variabel lain nilainya konstan maka motivasi kerja mengalami peningkatan senilai 0,155.

2. Model Persamaan II, merupakan gambaran besarnya pengaruh konstruk kepemimpinan transformasional, *fleksible time* dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan masing-masing koefisien yang ada untuk masing-masing konstruk ditambah dengan *error* yang merupakan kesalahan estimasi. Model persamaan II pada penelitian adalah sebagai berikut :

- $Y_2 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e_2$
- $Y_2 = 0,083X_1 + 0,050X_2 + 0,892Y_1$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien kepemimpinan transformasional sebesar 0,083 yang artinya apabila kepemimpinan

transformasional ditingkatkan satu satuan dengan asumsi variabel lain nilainya konstan, maka kinerja pegawai mengalami peningkatan senilai 0,083. Kemudian nilai koefisien *fleksible time* sebesar 0,050 yang artinya apabila *fleksible time* ditingkatkan satu satuan dengan asumsi variabel lain nilainya konstan, maka kinerja pegawai mengalami peningkatan senilai 0,050. Selanjutnya nilai koefisien motivasi kerja sebesar 0,892 yang artinya apabila motivasi kerja ditingkatkan satu satuan dengan asumsi variabel lain nilainya konstan, maka kinerja pegawai mengalami peningkatan senilai 0,892.

4.4.2.2 Evaluasi Koefisien Determinasi (R²)

Berikutnya sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya penilaian *inner model* maka dievaluasi melalui nilai *R-Squared*, untuk menilai pengaruh konstruk laten eksogen tertentu terhadap konstruk laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Berikut estimasi *R-Square* pada tabel 4.10

Tabel 4.10 Evaluasi Nilai R Square

Variabel	R Square	Adjusted R-square
Kinerja pegawai	0,902	0,898
Motivasi kerja	0,346	0,328

Sumber: Hasil Uji R Square, Tahun 2024

Pada tabel 4.10 terlihat nilai *R-Square* untuk konstruk kinerja pegawai sebesar 0,902 atau sebesar 90,2% yang menggambarkan besarnya pengaruh sumbangan yang diterimanya oleh konstruk kinerja pegawai dari konstruk

kepemimpinan transformasional, *fleksible time*, dan motivasi kerja atau merupakan pengaruh secara simultan konstruk kepemimpinan transformasional, *fleksible time* dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Sementara motivasi kerja sebesar 0,346 atau sebesar 34,6% menunjukkan besarnya pengaruh sumbangan yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional dan *fleksible time* dalam menjelaskan atau mempengaruhi motivasi kerja. Semakin tinggi nilai *R-Square* maka semakin besar kemampuan konstruk eksogen tersebut dalam menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan struktural yang terbentuk.

4.5 Pengujian Hipotesis

4.5.1 Pengaruh Langsung (*Direct Effects*)

Direct effects untuk menilai pengaruh langsung yaitu pengaruh konstruk eksogen tertentu terhadap endogen tertentu. Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat nilai t-statistik dan nilai alpha (p-value) yang dihasilkan, dengan t-tabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 2,01 dan nilai p-value 0,05. Melakukan uji dua arah maka batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan dengan kriteria penilaian hipotesis. H_0 diterima H_a ditolak jika t-statistik > 2,01 dan p-value < 0,05 dan H_0 ditolak H_a diterima jika t-statistik < 2,01 dan p-value > 0,05.

Berikut nilai *Path Coefficient* hasil uji menggunakan *smartPLS.4* :

Table 4.11 Result For Path Coefficient

Uraian	Original Sample	T Statistic	P Values	Keterangan
Kepemimpinan transformasional -> Kinerja pegawai	0,083	10,057	0,000	Hipotesis Diterima

Kepemimpinan transformasional -> motivasi kerja	0,570	8,320	0,000	Hipotesis Diterima
Motivasi kerja -> Kinerja pegawai	0,892	26,582	0,000	Hipotesis Diterima
Fleksible time -> Kinerja pegawai	0,050	2,183	0,029	Hipotesis Diterima
<i>Fleksible time</i> -> motivasi kerja	0,155	1,670	0,095	Hipotesis Ditolak

Sumber: Hasil Uji Path Coefficient, Tahun 2024

Berdasarkan hasil pengujian *SmartPLS.4* pada tabel 4.11 terlihat hasil pengujian hipotesis penelitian dimulai dari hipotesis pertama sampai dengan hipotesis kelima yang merupakan pengaruh langsung konstruk. Berikut hasil pengujian dan pembahasan masing- masing hipotesis :

4.5.1.1 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel 4.11 terlihat nilai original sample 0,083 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah positif. Nilai p-value 0,000 kecil dari alpha 5% yaitu $0,000 < 0,05$ dengan nilai t-statistik lebih besar dengan t-tabel yaitu $10,057 > 2,01$. Oleh karena itu H_0 ditolak dan **H_1 diterima**. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Sehingga semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang diterima, semakin meningkat kinerja pegawai.

4.5.1.2 Pengaruh *fleksible time* terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel 4.11 terlihat nilai original sample 0,050 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *fleksible time* terhadap kinerja pegawai

adalah positif. Nilai p-value 0,029 kecil dari alpha 5% yaitu $0,029 < 0,05$ dengan nilai t-statistik lebih besar dengan t-tabel yaitu $2,183 > 2,01$. Oleh karena itu H_0 ditolak dan **H_2 diterima**. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *fleksible time* terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Sehingga semakin tinggi *fleksible time* yang diterima, semakin meningkat kinerja pegawai.

4.5.1.3 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja

Berdasarkan tabel 4.11 terlihat nilai original sample 0,570 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja adalah positif. Nilai p-value 0,000 kecil dari alpha 5% yaitu $0,000 < 0,05$ dengan nilai t-statistik lebih besar dengan t-tabel yaitu $8,320 > 2,01$. Oleh karena itu H_0 ditolak dan **H_3 diterima**. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Sehingga semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang diterima, semakin meningkat motivasi kerja.

4.5.1.4 Pengaruh *fleksible time* terhadap motivasi kerja

Berdasarkan tabel 4.11 terlihat nilai original sample 0,155 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *fleksible time* terhadap motivasi kerja adalah positif. Nilai p-value 0,095 besar dari alpha 5% yaitu $0,095 > 0,05$ dengan nilai t-statistik lebih kecil dengan t-tabel yaitu $1,670 < 2,01$. Oleh karena itu H_0 diterima dan **H_4 ditolak**. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan *fleksible time* terhadap motivasi kerja pada PT. Jasa Raharja

Kota Solok. Sehingga semakin tinggi *fleksible time* yang diterima, belum tentu dapat meningkatkan motivasi kerja.

4.5.1.5 Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel 4.11 terlihat nilai original sample 0,892 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah positif. Nilai p-value 0,000 kecil dari alpha 5% yaitu $0,000 < 0,05$ dengan nilai t-statistik lebih besar dengan t-tabel yaitu $26,582 > 2,01$. Oleh karena itu H_0 ditolak dan **H_5 diterima**. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Sehingga semakin tinggi motivasi kerja yang diterima, semakin meningkat kinerja pegawai.

4.5.2 Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Indirect Effect untuk menilai pengaruh tidak langsung yaitu pengaruh konstruk eksogen tertentu terhadap endogen tertentu melalui konstruk intervening yang diolah menggunakan *SmartPLS.4*. Dalam pengujian hipotesis untuk pengaruh tidak langsung dapat dilihat nilai t-statistik dan nilai alpha (p-value) yang dihasilkan, dengan t-tabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 2,01 dan nilai p-value 0,05. Melakukan uji dua arah maka batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan dengan kriteria penilaian hipotesis. H_a diterima H_0 ditolak jika t-statistik $> 2,01$ dan p-value $< 0,05$ dan H_0 diterima H_a ditolak jika t-statistik $< 2,01$ dan p-value $> 0,05$. Berikut nilai *Indirect Effect* hasil uji menggunakan *SmartPLS.4* yaitu sebagai berikut :

Table 4.12 Spesific Indirect Effect

Uraian	Original Sample	T Statistic	P Values	Keterangan
Kepemimpinan transformasional -> Motivasi kerja -> Kinerja pegawai	0,509	7,613	0,000	Hipotesis Diterima
<i>Fleksible time</i> -> Motivasi kerja -> Kinerja pegawai	0,139	1,688	0,092	Hipotesis Ditolak

Sumber: Hasil Uji *Spesific Indirect Effect*, Tahun 2024

Berdasarkan hasil pengujian *SmartPLS* 4 pada tabel 4.12 terlihat hasil pengujian hipotesis *Spesific Indirect Effect* yang merupakan pengaruh langsung konstruk kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja dan pengaruh konstruk *fleksible time* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Berikut hasil pengujian dan pembahasan masing-masing hipotesis :

4.5.2.1 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja

Berdasarkan tabel 4.12 terlihat nilai original sample 0,509 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja adalah positif. Nilai p-value 0,000 kecil dari alpha 5% yaitu $0,000 < 0,05$ dengan nilai t-statistik lebih besar dengan t-tabel yaitu $7,613 > 2,01$. Oleh karena itu H_0 ditolak dan **H_6 diterima**. Artinya motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

4.5.2.2 Pengaruh *fleksible time* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja

Berdasarkan tabel 4.12 terlihat nilai original sample 0,139 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *fleksible time* terhadap Kinerja pegawai melalui motivasi kerja adalah positif. Nilai p-value 0,092 besar dari alpha 5% yaitu $0,092 > 0,05$ dengan nilai t-statistik lebih kecil dengan t-tabel yaitu $1,688 < 2,01$. Oleh karena itu H_0 diterima dan **H_7 ditolak**. Artinya motivasi kerja belum mampu memediasi pengaruh *fleksible time* terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas semua hipotesis pada penelitian ini yang dikemukakan sebelumnya dapat disimpulkan pada tabel berikut :

Table 4.13 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Pernyataan	P-Value	Keterangan
H1	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok	$0,000 < 0,05$	Hipotesis Diterima
H2	<i>Fleksible time</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok	$0,029 < 0,05$	Hipotesis Diterima
H3	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Jasa Raharja Kota Solok	$0,000 < 0,05$	Hipotesis Diterima
H4	<i>Fleksible time</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Jasa Raharja Kota Solok	$0,095 > 0,05$	Hipotesis Ditolak
H5	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok	$0,000 < 0,05$	Hipotesis Diterima

H6	Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok	0,000<0,05	Hipotesis Diterima
H7	Motivasi kerja belum mampu memediasi pengaruh <i>fleksible time</i> terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok	0,092>0,05	Hipotesis Ditolak

Sumber: Hasil olah data, tahun 2024

4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

Adapun interpretasi dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

4.6.1 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis statistik didapatkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Didalam sebuah instansi sangat dibutuhkan kepemimpinan transformasional, yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan penilaian responden tentang salah satu variabel kepemimpinan transformasional dengan rata-rata jawaban responden untuk *intellectual simulation* sebesar 4,09 dapat diartikan bahwa *intellectual simulation* atau stimulasi intelektual, perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru, disini pimpinan sudah mempunyai cara berpikir secara cerdas/kreatif dalam menyelesaikan masalah yang terjadi. Rata-rata dari *idealized influnced* sebesar 4,08 yang dapat diartikan bahwa *idealized influnced* atau pengaruh ideal, perilaku yang membangkitkan

emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin, disini pimpinan sudah mampu mempengaruhi idealismenya kepada bawahannya. Rata-rata dari *individualized consideration* sebesar 3,97 yang dapat diartikan bahwa *individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya, disini pimpinan dalam mengambil keputusan banyak mempertimbangkan latar belakang karyawan. Rata-rata dari *inspirational motivation* sebesar 3,68 yang dapat diartikan bahwa *inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya, disini pimpinan sudah menjadi teladan yang baik bagi bawahannya.

Sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya menurut (Anam & Mukaffi, 2020) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif fungsi kepemimpinan akan semakin meningkat kinerja pegawai. Dalam organisasi pemimpin memainkan peranan yang amat penting, bahkan menentukan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan begitu penting dalam suatu organisasi, bahkan ada yang berpendapat, jika ditanya faktor apa yang terpenting dalam organisasi untuk memajukan organisasi, mereka menjawab kepemimpinan. Semakin kuat gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja pegawai akan meningkat.

4.6.2 Pengaruh *fleksible time* terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis statistik didapatkan *fleksible time* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Didalam sebuah instansi pegawai yang memiliki *fleksible time* yang tinggi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi *fleksible time* yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan penilaian responden tentang salah satu variabel *fleksible time* dengan rata-rata jawaban responden untuk *timing flexibility* sebesar 4,37 dapat diartikan bahwa *timing flexibility*, fleksibilitas karyawan dalam memilih jadwal kerjanya disini Perusahaan tempat bekerja cukup fleksibel dalam hal kebijakan menentukan jadwal kerjanya (kapan mulai dan mengakhiri waktu bekerja). Rata-rata dari *time flexibility* sebesar 4,08 yang dapat diartikan bahwa *time flexibility*, Fleksibilitas karyawan dalam memodifikasi durasi kerja, disini Perusahaan tempat saya bekerja cukup fleksibel dalam hal kebijakan durasi jam kerja (jumlah waktu kerja). Rata-rata dari *place flexibility* sebesar 4,05 yang dapat diartikan bahwa *place flexibility*, Fleksibilitas karyawan dalam memilih tempat kerja, disini Perusahaan tempat saya bekerja cukup fleksibel dalam hal kebijakan menentukan dimana bekerja (bekerja dimana).

Sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya menurut (Widiyanto, 2022) fleksibilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *fleksible time*. *Fleksible time* merupakan kebijakan yang diberikan oleh perusahaan yang bersifat formal maupun informal yang berkaitan dengan jadwal/kapan (*timing flexibility*), tempat (*place flexibility*), waktu (*time flexibility*) karyawan bekerja serta kebijakan yang diberikan

oleh perusahaan terhadap karyawan. Fleksibilitas mempunyai makna bahwa karyawan mempunyai kebebasan waktu dalam beroperasi. Fleksibilitas ini secara umum mempunyai manfaat positif dimana dari jadwal kerja alternatif untuk kualitas hidup karyawan di luar pekerjaan didokumentasikan dengan baik. Semakin baik praktek *flexible time* di tempat kerja, maka kinerja akan meningkat.

4.6.3 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil analisis statistik didapatkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Didalam sebuah instansi sangat dibutuhkan kepemimpinan transformasional yang tinggi, sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam bekerja. Artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi motivasi kerja. Hal ini sesuai dengan penilaian responden tentang salah satu variabel kepemimpinan transformasional dengan rata-rata jawaban responden untuk *intellectual simulation* sebesar 4,09 dapat diartikan bahwa *intellectual simulation* atau stimulasi intelektual, perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru, disini pimpinan sudah mempunyai cara berpikir secara cerdas/kreatif dalam menyelesaikan masalah yang terjadi. Rata-rata dari *idealized influnced* sebesar 4,08 yang dapat diartikan bahwa *idealized influnced* atau pengaruh ideal, perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin, disini pimpinan sudah mampu mempengaruhi idealismenya kepada bawahannya. Rata-rata dari *individualized consideration* sebesar 3,97 yang dapat

diartikan bahwa *individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya, disini pimpinan dalam mengambil keputusan banyak mempertimbangkan latar belakang karyawan. Rata-rata dari *inspirational motivation* sebesar 3,68 yang dapat diartikan bahwa *inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya, disini pimpinan sudah menjadi teladan yang baik bagi bawahannya.

Sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya menurut (Sitorus & Agustian, 2023) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif fungsi kepemimpinan akan semakin meningkat motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional pegawai lebih dihargai dan diberikan ruang yang lebih luas untuk mengaktualisasikan dirinya untuk terlibat secara langsung dalam mencapai tujuan organisasi sehingga meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja. Semakin kuat gaya kepemimpinan transformasional, maka motivasi kerja SDM akan meningkat.

4.6.4 Pengaruh *fleksible time* terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil analisis statistik didapatkan *fleksible time* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Didalam sebuah instansi pegawai yang memiliki *fleksible time* yang tinggi tidak serta merta dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

Mengizinkan pegawai untuk bekerja di kantor (*work from office*) maupun di rumah (*work from home*) sesuai dengan peraturan yang berlaku di masing-masing perusahaan. Pengaturan kerja yang fleksibel perusahaan sebetulnya dapat membantu pegawai dalam menangani pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Kebijakan dan praktek model ini dapat menciptakan rasa aman bagi pegawai karena hal ini merupakan kepedulian perusahaan terhadap kebutuhan dan masalah pegawai. Semakin baik praktek *fleksible time* di tempat kerja, maka kinerja SDM akan meningkat, tetapi tidak serta merta dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai dalam bekerja.

4.6.5 Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis statistik didapatkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Didalam sebuah instansi pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan tingginya motivasi kerja dalam menyelesaikan pekerjaan akan berdampak pada peningkatan hasil kerja. Artinya semakin tinggi motivasi kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan penilaian responden tentang salah satu variabel motivasi kerja dengan rata-rata jawaban responden untuk bekerja optimal sebesar 4,49, disini pegawai sudah memiliki dorongan yang kuat bekerja dengan optimal. Rata-rata dari berkinerja terbaik sebesar 4,37, di perusahaan ini, pegawai memiliki dorongan yang kuat berkinerja dengan baik. Rata-rata dari kinerja berprestasi sebesar 4,05, di perusahaan ini, pegawai sudah memiliki dorongan yang berprestasi.

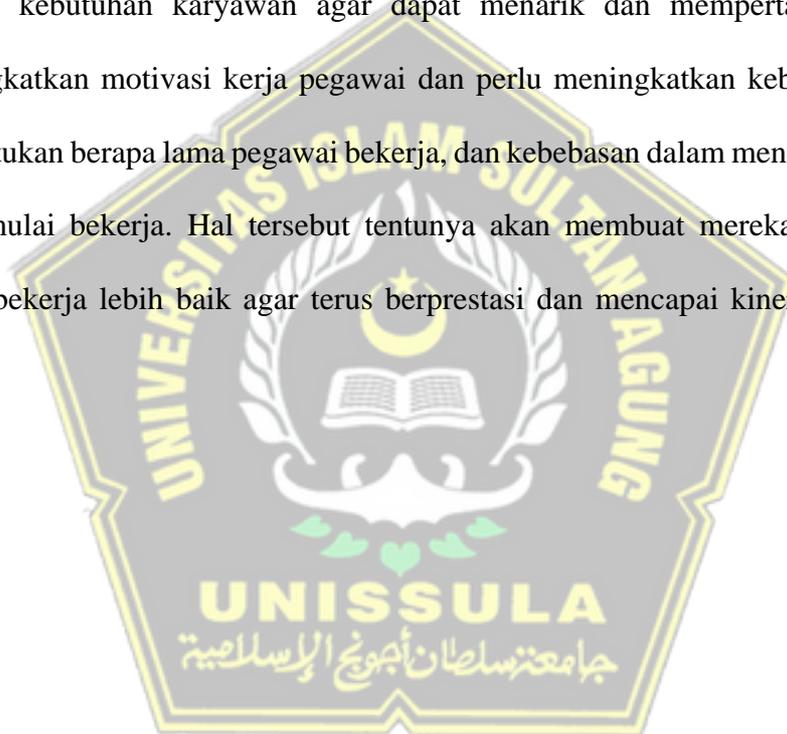
Sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya menurut (Fransisco, 2020) motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Witel Tangerang BSD. Hal ini berarti jika motivasi yang dimiliki oleh karyawan PT. Telkom Witel Tangerang BSD semakin meningkat maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Witel Tangerang BSD. Indikator dengan nilai loading paling tinggi pada motivasi yaitu “Saya melakukan pekerjaan yang menantang”. Indikator ini berada dalam sub variabel motivasi ekstrinsik, sehingga pimpinan perlu terus memberikan tugas yang menantang agar karyawan selalu termotivasi dalam bekerja. Semakin tinggi motivasi kerja SDM, maka kinerja akan meningkat.

4.6.6 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja

Berdasarkan hasil analisis statistik didapatkan pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Artinya motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Dalam meningkatkan kinerja pegawai yang baik dan pengembangan instansi tentunya tidak lepas dari motivasi kerja dan secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai, di dalam peningkatan kinerja pegawai maka harus mampu meningkatkan kepemimpinan transformasional melalui motivasi kerja. Penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Yani et al., 2021) motivasi kerja memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

4.6.7 Pengaruh *fleksible time* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja

Berdasarkan hasil analisis statistik didapatkan pengaruh positif dan tidak signifikan *fleksible time* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Artinya motivasi kerja belum mampu memediasi pengaruh *fleksible time* terhadap kinerja pegawai. Harus lebih memperhatikan dan memperbaiki organisasi yaitu dengan meningkatkan fleksibilitas jam kerja sesuai dengan kebutuhan karyawan agar dapat menarik dan mempertahankan serta meningkatkan motivasi kerja pegawai dan perlu meningkatkan kebebasan dalam menentukan berapa lama pegawai bekerja, dan kebebasan dalam menentukan kapan akan mulai bekerja. Hal tersebut tentunya akan membuat mereka bersemangat untuk bekerja lebih baik agar terus berprestasi dan mencapai kinerja yang lebih baik.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan interpretasi hasil penelitian dan pembahasan yang telah disampaikan sebelumnya, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan dari hasil penelitian sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok.
2. *Fleksible time* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Hal ini berarti bahwa *fleksible time* yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap motivasi kerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok.
4. *Fleksible time* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Hal ini berarti bahwa *fleksible time* yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap motivasi kerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok.

5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok.
6. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Pengujian tersebut dapat diartikan bahwa motivasi kerja sangat mampu menjadi variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
7. Motivasi kerja belum mampu memediasi pengaruh *flexible time* terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok. Pengujian tersebut dapat diartikan bahwa motivasi kerja belum mampu menjadi variabel mediasi antara *flexible time* terhadap kinerja pegawai.

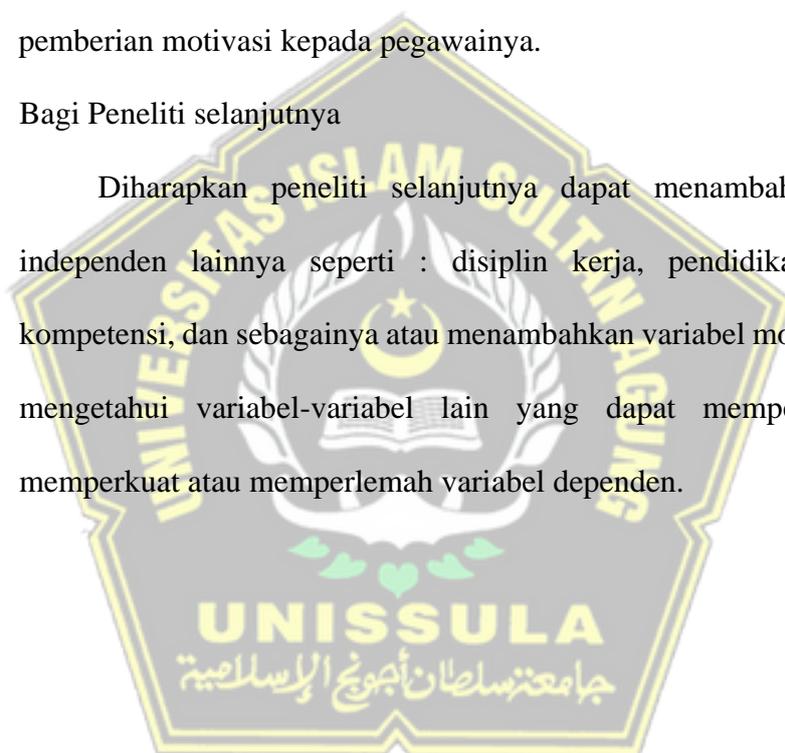
5.2 Saran

1. Bagi PT. Jasa Raharja Kota Solok
Agar pimpinan PT. Jasa Raharja Kota Solok mampu meningkatkan kinerja pegawai dengan cara lebih memperhatikan motivasi kerja karena memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok melalui indikatornya yaitu : berkinerja terbaik, kinerja berprestasi dan bekerja optimal. Meningkatkan kepemimpinan transformasional karena memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok melalui indikatornya yaitu : *idealized influenced, inspirational motivation, intellectual*

simulation dan *individualized consideration*. Meningkatkan *fleksible time* karena memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Kota Solok melalui indikatornya yaitu : *time flexibility*, *timing flexibility* dan *place flexibility*. Pengaruh *fleksible time* terhadap motivasi kerja memiliki hasil yang tidak signifikan, diharapkan pimpinan PT. Jasa Raharja Kota Solok meningkatkan *fleksible time* diimbangi dengan pemberian motivasi kepada pegawainya.

2. Bagi Peneliti selanjutnya

Diharapkan peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel independen lainnya seperti : disiplin kerja, pendidikan, pelatihan, kompetensi, dan sebagainya atau menambahkan variabel moderating guna mengetahui variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi dan memperkuat atau memperlemah variabel dependen.



DAFTAR PUSTAKA

- Adri, W. N., Evanita, S., & Patrisia, D. (2019). *Pengaruh jabatan fungsional, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap karir ASN*. 97(Piceeba), 646–657. <https://doi.org/10.2991/piceeba-19.2019.70>
- Anam, S., & Mukaffi, Z. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel InterveninG. *Solutions, 11*, 1–6.
- Arikunto, S. (2019). *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bastari, A., Ali, H., & Hamidah. (2020). Pengaruh jabatan fungsional, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap karir ASN. *Systematic Reviews in Pharmacy, 11*(12), 827–838. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.5.122>
- Dessler, G. (2021). *Human Resource Management*. PT.Indeks.
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja Terhadap karir ASN. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis, 13*(1), 1. <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i1.2182>
- Edward, R. (2019). Pengaruh rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan. *Analitika, 8*(1), 56–63.
- Fahmi, I. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Fransisco, R. L. & S. (2020). *The effect of Bureaucratic Reform And Work Motivation On Employee Performace at PT. Telkom Witel Tangerang BSD*. 1(2), 60–65. <https://doi.org/10.31219/osf.io/gtw9z>
- Ghozali. (2018). *Metode Penelitian*. alfabet.
- Hamdani, H., & Saleh, M. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja , Integritas Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi pada Bank Syariah Indonesia. *Ekonis: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis, 26*(1), 105–114.

- Handoko, T. H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. In *Jakarta: Bumi Aksara*.
- Hasibuan. (2019). *manajemen SDM* (5th ed.). albeta.
- Mangkunegara. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Remaja Rosdakarya.
- Markus. (2020). Pengaruh Pembagian Kerja Dan Pengawasan Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM Kota Pagar Alam. *MOTIVASI Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 804–814.
- Muhsin, W., Ubud, S., & Achmad, S. (2019). *Transformational Leadership Style and Competency Influence*. 4(April), 42–52.
- Mulyadi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In *Media*(Jakarta).
- Nurhadian, A. F. (2018). Pengaruh rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 2(2), 69. <https://doi.org/10.32832/manager.v2i2.2562>
- Pratista, E. S. R. M. (2019). Pengaruh rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan Pt Rafa Topaz Utama Di Jakarta. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 14(2), 43–58. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v14i2.520>
- Purwanto;, A., Asbari;, M., & Santoso, P. B. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kepemimpinan, Komitmen dan Budaya Kerja Sistem Manajemen Integrasi ISO 9001, ISO 14000 dan ISO 45001 pada Industri Otomotif. *Jurnal Produktivitas*, 6(2), 158–166.
- Rivai, V., Sagala, & Ella, J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT. Raja Grafindo.
- Sedarmayanti. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. In *CV Mandar Maju*.

- Siagian, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Yogyakarta: STIEY*.
- Siskayanti, N. K., & Sanica, I. G. (2022). *Pengaruh Fleksibilitas Kerja , Motivasi Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar Selama Work from Home*. 7(1), 92–108.
- Sitorus, D. R. H., & Agustian, D. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja dalam Pandangan New Public Management. *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 6(1), 13–24. <https://doi.org/10.31539/alignment.v6i1.5570>
- Sugiyono, T. (2018). Metode Penelitian Evaluasi (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi). In *Bandung: Penerbit Alfabeta*.
- Wahyudi, D. Y. A., & Yuniawan. (2017). Pengaruh Kecerdasan Emosional Pimpinan Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi pada KSP Pamardi Utomo Semarang. *Jurnal Ekonomi Undip*, 1–8.
- Widiastuti, T., Bodroastuti, T., & Murtiana, D. (2020). Pengaruh Pengawasan, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Sakapatat Masamar Sosial). *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 17(1), 23–35. <https://doi.org/10.34001/jdeb.v17i1.1127>
- Widiyanti, D. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Kerja Terhadap Kualitas Kinerja Karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Sragen. *Ekp*, 13.
- Widiyanto, R. (2022). *Pengaruh fleksibilitas kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero)*. 19.
- Yani, M., Saleh, A. R., Yuniarsih, N., Sunandar, D., Rohmalia, Y., Hubeis, M., &

Ramly, A. T. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja dan Motivasi Karyawan. *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana*, 1(2). <https://doi.org/10.32832/djip-uika.v1i2.4945>

Yanti, D. A. W., & Mursidi, M. (2021). Pengaruh rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 23–34. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i1.266>

Yusuf, M., Husainah, N., Haryoto, C., & Hidayatullah, S. (2023). Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja Generasi Milenial Yang Bekerja pada Perusahaan Swasta di Wilayah Kota Tangerang Selatan. *Prosiding Seminar Nasional Penelitian LPPM UMJ*, 1–10. <http://jurnal.umj.ac.id/index.php/semnaslit>

